

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EMPRESA
FORTALEZA SECURITY GROUP S.A.C., SURCO, 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

Beatriz Chavez Cubas

Deisi Adelina ChuquiHuanga Merino

ASESOR:

Dra. Verónica Cuchillo Paulo

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, 2018

Resumen

La investigación que lleva por título “Gestión de Recursos Humanos para Mejorar la Calidad del Servicio que brinda la Empresa Fortaleza Security Group SAC, Surco,2017”, ha considerado como objetivo principal identificar qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, Surco, 2017.

La investigación es de carácter cualitativo y se basa en la revisión de documental de antecedentes y bibliografía relacionados al tema de estudio y que ha sido complementado por reportes e información proporcionada por la empresa sujeta a estudio.

Se llegó a la conclusión que la gestión de recursos humanos se constituye en una herramienta muy poderosa si se lleva acabo de manera técnica y profesional, de modo tal, que influya favorablemente en comportamiento general de los trabajadores y directamente en su desempeño laboral, así como, en la productividad de toda organización independientemente de su actividad principal o giro de negocio. Para el caso particular de la Empresa Fortaleza Security Group SAC, y mediante el desarrollo de la presente investigación, se tiene por propósito mejorar la gestión de recursos humanos y con ello mejorar el servicio de seguridad que brinda la empresa

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, evaluación del desempeño laboral, calidad de servicio, servicio de seguridad.

Abstract

The research entitled "Human Resources Management to Improve the Quality of Service provided by Fortaleza Security Group SAC, Serco, 2017", has considered as its main objective to identify what changes must occur in the management of human resources for improve the quality of the service provided by the company Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.

The research is qualitative and is based on the review of documentary background and bibliography information provided by the company subject to study.related to the subject of study and which has been supplemented by reports and

It was concluded that human resources management is a very powerful tool if it is carried out in a technical and professional manner, in such a way that it has a favorable influence on the general behavior of workers and directly on their work performance, as well as, in the productivity of any organization regardless of its main activity or business line. For the particular case of the Fortaleza Security Group SAC Company, and through the development of this research, the purpose is to improve the management of human resources and thereby improve the security service provided by the company.

Keywords: Human resources management, evaluation of work performance, quality of service, security service.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Lista de Figuras</i>	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I: Problema De La Investigación	10
1.1 <i>Descripción de la Realidad Problemática</i>	10
1.2 <i>Planteamiento del problema</i>	14
1.2.1 <i>Problema general</i>	14
1.2.2 <i>Problemas específicos</i>	14
1.3 <i>Objetivos de la Investigación</i>	15
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4 <i>Justificación e Importancia de la Investigación</i>	15
Capítulo II: Marco Teórico	18
2.1. <i>Antecedentes</i>	18
2.1.1. <i>Internacionales</i>	18
2.1.2. <i>Nacionales</i>	20
2.2. <i>Bases teóricas</i>	23
2.2.1 <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	25
2.2.2 <i>Calidad del Servicio</i>	46
2.2.3 <i>Gestión de recursos humanos y calidad del servicio</i>	59
Capítulo III: Alternativas de Solución	61
3.1 <i>Descripción de procesos de la empresa</i>	61
3.2 <i>Alternativas de mejora</i>	64
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS	85
<i>Anexo 1: Matriz de consistencia</i>	86
<i>Anexo 2: Ficha RUC</i>	87

<i>Anexo 3: Autorización de REMYPE</i>	90
<i>Anexo 4: Directivos</i>	91
<i>Anexo 5: Vigilancia en Centros Comerciales</i>	92
<i>Anexo 6: Vigilancia Club de Playa</i>	93
<i>Anexo 7: Obras de Construcción y Condominios</i>	94
<i>Anexo 8: Almacenes</i>	95

Lista de Figuras

FIGURA 1: TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -----	26
FIGURA 2: FUNCIONES Y OBJETIVOS DE RRHH -----	31
FIGURA 3: FACTORES DE MODELO HAY -----	39
FIGURA 4: TRIÁNGULO DE SERVICIOS -----	52
FIGURA 5: ANÁLISIS DE DISCREPANCIA EN EL SERVICIO -----	53
FIGURA 6: DIMENSIONES DEL SERVICIO -----	55
FIGURA 7: CUADRO DE SUBSISTEMAS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS -----	60
FIGURA 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FORTALEZA SECURITY GROUP SAC -----	62
FIGURA 9: FLUJO GRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA FORTALEZA SECURITY GROUP SAC, CONTRATACIÓN DE UN NUEVO PERSONAL -----	63
FIGURA 10: FLUJO GRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA FORTALEZA SECURITY GROUP SAC, -----	65
FIGURA 11: REQUERIMIENTO DE PERSONAL -----	66
FIGURA 12: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL-----	69
FIGURA 13: PROGRAMA DE INDUCCIÓN -----	71
FIGURA 14: FLUJO GRAMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL -----	72
FIGURA 15: COMPONENTES -----	74
FIGURA 16: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN -----	75
FIGURA 17: COSTOS DE ACTIVIDADES MENSUALES -----	77

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por propósito determinar qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017. Fortaleza Security Group SAC, es una empresa del sector seguridad. Su principal actividad es el servicio de vigilancia privada, donde su capital más valioso está representado por el cuerpo de vigilantes, sin embargo, este personal no se encuentra debidamente valorado, lo que ha generado graves problemas en la empresa como son: altos niveles de ausentismo y rotación de personal que inciden de manera desfavorable en la calidad del servicio brindado.

Fortaleza Security Group SAC, inicia sus operaciones en octubre del año 2011, respondiendo a la carencia de seguridad ciudadana que viene acarreado en el país en los últimos tiempos; no es extraño ver a diario robos, asaltos, atracos, secuestros, asesinatos; la inseguridad y la delincuencia en estos días ha llegado a extremos bastante alarmantes, los delincuentes ya no respetan a nadie, no es raro ver que asalten niños, ancianos y hasta mujeres embarazadas. La empresa está registrada en la SUNAT bajo el régimen tributario y laboral Pyme. Está inscrita en los registros públicos y fue constituida como Persona Jurídica bajo la Ley General de Sociedades, como Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con 13 socios fundadores.

Analizando la realidad problemática de la empresa Fortaleza Security Group SAC, podemos determinar que la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada que brinda la empresa no está siendo óptima y teniendo en

cuenta que temas de seguridad no debe presentar margen de error. El servicio tiene deficiencias por los problemas presentados en la gestión del recurso humano, ya sea en temas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, liderazgo que ejercen la gerencia y jefaturas de las diferentes áreas.

En el análisis se puede demostrar que esto tiene repercusión en la rentabilidad de la empresa, por los costos generados en temas de logística (uniforme) tramites documentarios (antecedentes, peales, policiales, curso de Sucamec, carnet Sucamec, licencia de armas, examen psicológico, presentación de contrato de trabajo) por lo tanto que un agente de seguridad privada se retire de la empresa es un costo muy alto para la misma. Dicho sea de paso, lo que se busca de esta investigación es mejorar la calidad del servicio brindado a cada uno de nuestros clientes para que de esta manera se sientan más contentos y seguros confiando en nosotros. En base a todo lo antes mencionado proponemos trabajar la gestión de recursos humanos para optimizar la calidad del servicio.

La investigación realizada es importante porque de esta manera se logrará conocer las razones por las cuales el servicio brindado no es de buena calidad y no cumple con las expectativas de los clientes. Mediante esta investigación se buscará conocer con mayor detalle cómo se siente el personal trabajando para la empresa y cómo ve a sus líderes. Así mismo se revisan los procesos de toda la gestión de recursos humanos para conocer de qué manera se realiza la selección, inducción, capacitación y contratación del personal, cual es el liderazgo que se practica en la empresa por los altos líderes. Mediante esta investigación se recomendará a la gerencia general, a la gerencia de recursos humanos y a los jefes y supervisores ciertas alternativas de mejora para poder hacerle frente a la

problemática actual.

Por lo antes mencionado la siguiente investigación se estructura en 3 capítulos.

Capítulo I se describen: el problema de la institución, el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y el caso (problemática planteada).

En el capítulo II se presenta: el marco teórico de los antecedentes de los autores, las bases teóricas, definiciones y conceptos de las variables con literatura actualizada menor a 10 años.

En el capítulo III, se propone las alternativas de solución que comprende la respuesta a la problemática planteada mediante el problema general y los problemas específicos.

Por último, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos

Capítulo I: Problema De La Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La gestión de recursos humanos se puede manejar desde diferentes enfoques, sin embargo, todos estos enfoques están vinculados a distintas fases de su evolución histórica. Esta función en sus inicios estuvo basada en una actividad de control que dependía directamente de la administración central, y que recaía en un hombre de confianza del dueño de la empresa, donde sus tareas principales eran las bajas y los pagos de los empleados. Con los aportes de Taylor a fines del siglo XIX se introduce la tarea de evaluación del trabajo y las remuneraciones en 1880. Estas técnicas de evaluación se fueron perfeccionando en el tiempo, y es a principios del siglo XX aparece la técnica de evaluación de desempeño. Esta primera experiencia de evaluación –que por supuesto no es como se lleva a cabo actualmente ni tampoco con los fines que se persiguen ahora- se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de los Estados Unidos en 1916. La aplicación de esta técnica solo sirvió de herramienta de apoyo para seguir manteniendo la función controlista.

Los estudios de Elton Mayo Realizados en 1927 en la empresa Western Electric Company, ubicada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y que dieron lugar al nacimiento de la escuela de las relaciones humanas, cambiaron someramente las condiciones del escenario laboral para los empleados de esa época, pero no modificaron la relación entre patrón y empleados, sino la hizo más hipócrita. Con la llegada de la Escuela de Administración de Personal luego de la Segunda Guerra Mundial, iniciada en Gran Bretaña, se introducen un conjunto de

elementos técnicos para mejorar las relaciones entre el personal y la organización.

Actualmente la Gestión de recursos humanos viene a ser la columna vertebral sobre la cual descansan las actividades de toda empresa. Sin embargo, existen notables diferencias en la forma como las empresas asumen el reto de conducir eficazmente a su personal. La administración de personal se puede asumir, por un lado, de manera artesanal llevando a cabo prácticas tradicionales y poco técnicas, o de otro lado, desarrollando prácticas más modernas y especializadas. Estas últimas prácticas involucran poner en marcha actividades y procesos que permitan atraer, seleccionar y retener el talento, así como desarrollar estrategias orientadas a brindar todas las condiciones tangibles e intangibles que permitan propiciar el mejor escenario laboral, en aras de conseguir los mayores niveles de compromiso, motivación y desempeño del personal, que son los grandes propósitos que toda empresa busca lograr para tener éxito en su gestión.

Respecto al sector servicio de seguridad las empresas que se encuentran ubicadas en este sector, deben contar con un sistema orientado a sus clientes y al público usuario. Este sistema de calidad de servicio deberá comprender procesos, procedimientos y protocolos que respondan de manera efectiva a las reales necesidades de los clientes, pero sobre todo a las necesidades del público usuario. En los años 80 cuando aparece el fenómeno terrorista en el país, el mercado se pobló de un buen número de empresas de seguridad y era tanta la demanda de los servicios de seguridad en esos años, que la selección de los agentes de seguridad se realizaba mediante un pobre proceso de evaluación que

no permitía calificar adecuadamente al personal que finalmente se incorporaba a las empresas de este ramo. Esta falta de idoneidad en el proceso de selección originaba robos, ausencia en los servicios, actos de deslealtad y deshonestidad de parte de los vigilantes, así como, altos índices de rotación de personal, sin dejar de mencionar el impacto negativo a la economía de las empresas, y esto sucedía a pesar que muchas de estas empresas contaban con gran experiencia. Entonces el problema no se encontraba en el sistema de servicio implementado por las empresas, sino más bien se encontraba en quienes asumían el servicio; es decir, el problema no era del área de operaciones sino más bien estaba ligado a la gestión de recursos humanos, como aún se puede notar en ciertas empresas del sector.

Fortaleza Security Group SAC, empresa objeto del presente estudio, perteneciente al sector de seguridad y vigilancia Privada, en la actualidad viene padeciendo de ciertas falencias endémicas del giro de seguridad en nuestro país. A pesar, de contar con excelentes profesionales en el rubro como son sus principales directivos, gerentes y supervisores, que en su mayoría son ex oficiales de alto rango del ejército peruano, no ha logrado todavía en sus seis años de creación y funcionamiento, perfeccionar una gestión de recursos humanos que este a la par a ese bagaje de experiencia y conocimientos señalado.

A continuación, se da a conocer las falencias más notables de la organización y la gestión de recursos humanos de la empresa Fortaleza Security Group SAC.

- La organización carece de una estructura que responda a las necesidades reales de su servicio, es decir que no se ha modernizado durante los últimos tiempos, lo que no ha permitido desarrollar a

cabalidad una serie de roles y funciones necesarios para su gestión.

- Existe un área de recursos humanos que viene desarrollando su gestión a través de un enfoque clásico con un pobre nivel de especialización que impacta directamente en los resultados de la empresa. Solo se desarrollan las funciones de elaboración de planillas, control de asistencia y selección de personal, esta última función se desarrolla sin tener en cuenta criterios técnicos de selección.
- Como se sabe la descripción del puesto de trabajo viene a ser un documento transversal que sirve de guía para los diversos procesos de recursos humanos.
- A pesar de ser una empresa que continuamente requiere incorporar personal no hay un programa de inducción técnicamente diseñado que permita propiciar la rápida y eficaz adaptación del personal nuevo.
- Debido al giro de su negocio la empresa debería contar con un área de capacitación o por lo menos cubrir esta función, para que su personal destinado al servicio de seguridad, se encuentre apropiadamente entrenado en temas relacionados a la naturaleza de su trabajo como son: Manejo de armas, lucha contra incendios, primeros auxilios, manejo de tecnología de seguridad, entre otros temas, para que tengan mayores posibilidades de realizar una labor eficiente. No basta que los trabajadores vengan con conocimientos de experiencias anteriores, es necesario que el personal cuente con un entrenamiento permanente desde su incorporación a la empresa.
- Carece de un sistema de recompensas que mantenga motivado e identificado al personal con la misión, visión de la empresa y sea leal a la

misma

- Finalmente, se debe acotar que a consecuencia de estas y otras falencias como carencia de programas de reconocimiento, falta de justicia retributiva, se vienen observando bajos niveles de motivación, identificación y compromiso del personal.

Sí estos aspectos se logran corregir, la empresa podrá obtener éxitos permanentes y progresivos en los próximos años; para lo cual será fundamental plantear un conjunto de alternativas de solución, que además darán respuesta a cada uno de los problemas que a continuación se plantean.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

A) ¿Qué cambios en el proceso de captación, selección y contratación de personal se deben efectuar para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?

B) ¿Qué cambios en el sistema de capacitación de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?

C) ¿Qué cambios en el programa de recompensas de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza

Security Group SAC, SURCO, 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

A) Determinar qué cambios en el proceso de captación, selección y contratación de personal se deben efectuar para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.

B) Identificar qué cambios en el sistema de capacitación de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.

C) Determinar qué cambios en el programa de recompensas de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.

1.4 Justificación e Importancia de la Investigación

En la empresa Fortaleza Security Group de acuerdo con su visión y objetivos estratégicos busca ser reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios de seguridad y como principal herramienta se tiene la calidad humana del personal.

La empresa tiene como objetivo brindar servicio de calidad y para esto debe

contar con el personal adecuad y capacitado para el puesto.

Actualmente fortaleza Security Group no tiene una buena gestión de recursos humanos, pero busca retener al personal mediante prestaciones económicas acorde con el mercado, así mismo premia al mejor trabajador del mes de acuerdo con las evaluaciones realizadas por el área operativa entregando una canasta de víveres.

Sin embargo, requiere una mejor gestión de recursos humanos para desarrollarse como organización y cumplir su visión.

Arroyo (2014) dice que es importante tener un programa de capacitación por periodos ya sea semestral o anual que estos aparen al personal para desarrollar sus funciones cada día mejor y a la vez les motive a tener mayor compromiso con su centro de labores, también nos dice que debemos realizar programas de inducción, retención del talento humano, aplicar un buen liderazgo por parte de sus superiores. Ofrecerles y darles la seguridad a los trabajadores para que puedan desarrollar sus funciones sin preocupación alguna. De esta manera, arroyo nos ayuda a desarrollar nuestro trabajo indicándonos que dentro de la gestión de recursos humanos debemos buscar el bienestar del personal, que se sienta contento, satisfecho, identificado, y este orientado a cumplir los objetivos de la empresa.

Robles (2013) dice que para reducir la alta rotación del personal es importante implementar en el proceso de salida la entrevista y debe ser realizado por un profesional para conocer las causas que motivan a renunciar al personal, también se deben difundir los objetivos de la empresa involucrando a todos los

trabajadores de la empresa desde los altos directivos hasta los operativos. Esto nos ayuda a la investigación a conocer que tan importante es que todo el personal esté involucrado con los objetivos de la empresa, de igual manera se debe buscar conocer las causas por las cuales renuncia el personal para poder tomar acciones correctivas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Montoya (2013), en su tesis denominada: “*Gestión Del Talento Humano Y La Calidad De Servicio Del Centro De Salud Área 1 De Santa Elena Año 2013*” para obtener la licenciatura en Administración Pública en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Libertad, Ecuador, 2013, se planteó como objetivo principal hacer un modelo de gestión de talento humano, a través de un estudio institucional cuyos resultados fueron aplicados para mejorar la calidad del servicio que se brinda en el centro de Salud “ÁREA 1 DE SALUD” del Cantón Santa Elena. La metodóloga de la investigación fue de tipo descriptivo y documental y se aplicaron como instrumentos de medición encuestas y entrevistas a una población de 380 conformada por servidores públicos y usuarios y la muestra fue de 300 encuestados elegidos del mismo grupo poblacional. Los resultados de la investigación permitió concluir que, en la unidad sujeta a estudio, si bien es cierto existe un protocolo para derivar al paciente al tópico de servicios o especialidad médica más adecuado que requiere ser atendido, también es cierto que se quejan de la calidad del servicio de atención al paciente, manifestando que hay escases de médicos lo que los hace esperar hasta cuatro horas para ser atendido; a pesar del protocolo existente aún se siguen cometiendo errores para derivar al paciente a la especialidad médica correcta

Escobar, Moreno y Roldán (2013), en su tesis denominada: “*Talento Humano: El Factor Clave Del Servicio*” para obtener al título de especialista en gerencia del servicio en la facultad de Administración, en la Universidad de

Medellín, Medellín, Colombia, 2013, se planteó como objetivo general definir los factores que tienen influencia en el talento humano para desarrollar una cultura fuerte del servicio dentro de la empresa. La investigación siguió una metodología de tipo descriptiva, considerando para su estudio una población conformada por el sector empresarial de la ciudad de Medellín, de la cual se eligió una muestra representativa a la que se le aplicó un instrumento de medición documental tipo encuesta, cuyos resultados arrojaron las siguientes conclusiones:

Al no tener actualizados los manuales de descripción de puestos en la institución, se hace imposible poder medir ni el desempeño ni las competencias de los empleados, es decir, que aportan lo que pueden desde su formación profesional pero no existe un documento que guie adecuadamente sus acciones, a partir de lo cual puedan emplear de mejor manera sus competencias.

De otro lado, la institución no ha venido aplicando estudios que midan periódicamente la calidad del servicio al usuario, por lo que tampoco se ha podido identificar las áreas de mejora del servicio de atención; sin embargo, por retroinformación recibida el empleado de la cooperativa es un trabajador comprometido con el servicio lo que ha hecho que sea el valor máspreciado por los usuarios.

Pérez (2014), en su tesis denominada: *“La Gestión Del Talento Humano y Su Incidencia en La Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.”* para obtener el título de Ingeniera de Empresas, en la facultad de Ciencias Administración, en la Universidad de Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, 2014, desarrolló una investigación donde se planteó como objetivo principal fijar la incidencia que tiene la gestión del talento humano en la calidad del servicio que se da a los clientes en la Cooperativa de Ahorro y

Crédito San Francisco. La investigación siguió una metodología de tipo Descriptiva, cuya población de estudio estuvo conformada por 17982 personas entre clientes y empleados, de la cual se eligió una muestra representativa 375 quienes fueron sometidos a un instrumento de medición documental tipo encuesta. Los resultados del estudio arrojaron las siguientes conclusiones:

La Cooperativa de ahorro y crédito, deberá incrementar el número de socios mediante la ampliación del portafolio de sus productos.

En general la calidad del servicio es aceptable y para mejorar requiere que los empleados involucrados incrementen sus conocimientos en cooperativismo y de esta manera puedan hacer un mejor uso de los procedimientos y protocolos de los servicios, haciendo más ágil la atención.

Se identificó la necesidad de cambiar el enfoque de gestión del talento humano por uno más moderno y técnico, que permita en todas las líneas jerárquicas de la casa matriz y de las sucursales mejorar el desempeño de los trabajadores y por ende del servicio que brinda la cooperativa.

2.1.2. Nacionales

Ríos Henríquez (2014), en su tesis denominada: *“Gestión De Recursos Humanos Para Mejorar La Calidad De Servicios En La Empresa Hotelera- Ciudad De Huamachuco”* para obtener el título de Licenciada en Administración en la facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad Nacional de Trujillo, desarrolló una investigación donde se planteó como objetivo principal descubrir de qué manera un plan de Gestión de Recursos Humanos ayuda a mejorar la Calidad del Servicio en una empresa hotelera para satisfacer las necesidades de los clientes. La investigación siguió una metodología de tipo inductivo y deductivo,

cuya población estuvo conformada por 10 trabajadores y 10 clientes del hotel, la misma que fue utilizada como muestra lo que dio un total de 20 personas a quienes se les sometió a dos tipos de medición: observación directa y encuesta. Los resultados del estudio arrojaron la siguiente conclusión:

Existe una imperiosa necesidad en la empresa hotelera de elaborar un plan de Gestión de Recursos humanos, que permita, por un lado, que los empleados se encuentren más lineados a la misión, objetivos y estrategias de la empresa, y con ello, mejorar su nivel de compromiso y rendimiento, y de otro lado, logre mejorar la calidad de servicios que se brinda.

Osorio (2015), en su tesis denominada: "*Gestión Del Talento Humano Y La Calidad De Servicio En El Minimarket Adonay Del Distrito De Andahuaylas – 2015*" para obtener Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, en la facultad de Ciencias de la Empresa, en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Perú, 2015, desarrolló una investigación en la que se planteó como objetivo principal diagnosticar el vínculo que posee entre la gestión del talento humano y calidad del servicio que brinda el minimarket Adonay. La investigación siguió una metodología de tipo Descriptivo Correlacional, cuya población fue conformada por 16 trabajadores y 28800 clientes, de la cual tomó una muestra conformada por 16 trabajadores y 73 clientes a quienes se le aplicó un instrumento de medición tipo encuesta. El estudio arrojó las siguientes conclusiones:

Se identificó la relación que existe entre las dos variables sujetas a estudio, donde la gestión del talento humano tiene una influencia directa en la calidad del servicio que se da al cliente en el Minimarket Adonay, de modo tal,

que si la gestión del talento humano es buena la calidad del servicio también es buena.

Los clientes manifestaron estar totalmente satisfechos del servicio que brindan los empleados del Minimarket, por lo que queda demostrado que la buena gestión del recurso humano es primordial para la calidad del servicio que se brinda.

Serrano y Gonzales (2014), en su tesis denominada: "*Propuesta de Mejora de la Gestión De Recursos Humanos, Hotel Descanso del Inca- Chiclayo 2014*" para obtener el título de Licenciado en Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, 2014, se planteó como objetivo principal Implementar una propuesta de mejora de los Recurso Humanos en el Hotel Descanso del Inca. La investigación siguió una metodología de tipo Descriptiva, cuya población de 12 personas conformada por personal de las diversas áreas del hotel, tomando como muestra al mismo grupo poblacional, el mismo que fue sometido al método de observación directa. Los resultados arrojaron las siguientes conclusiones:

La empresa hotelera requiere mejorar la Gestión del recurso humano para mejorar también calidad del servicio.

Además, se requiere elaborar un manual de descripción de puestos para definir entre otros aspectos las funciones y responsabilidades de cada puesto.

2.2. Bases teóricas

Para el éxito de todo tipo de organización, el desenvolvimiento del capital humano resulta de vital importancia. Por tanto, es clave que las entidades sincronicen sus objetivos con la aplicación de políticas y estrategias de gestión de personal, orientando sus recursos y esfuerzos a mejorar su desempeño y a optimizar el producto final que entregan a sus clientes.

Para alcanzar los mayores niveles de desempeño laboral, la gestión de recursos humanos debe cumplir con su principal objetivo que es contar con gente eficiente, motivada y comprometida. La eficiencia está vinculada entre otros aspectos a la efectividad de los procesos de selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal. La motivación se genera por acciones de premios y reconocimiento, plan de carrera, manejo del empoderamiento y el desafío que la entidad desarrolla para estimular positivamente a su personal, así como a la calidad del sistema de compensaciones que cuenta la organización. Y el compromiso laboral se logra mediante acciones que permiten que el empleado desarrolle una mayor disposición y esfuerzo en el trabajo, y a que alcance también una adecuada aceptación e identificación de las metas y valores organizacionales. Además, el compromiso laboral se demuestra mediante el vínculo de apego del trabajador hacia la entidad, lo que contribuye positivamente a la productividad y reduce los índices de rotación, impuntualidad y ausentismo en la empresa. Dentro de los diversos procesos y funciones que acompañan a una gestión de recursos humanos, quizá la más relevante sea la de seleccionar personas. Esta labor que para algunas entidades resulta muy simple por la forma tan artesanal y poco profesional en que se lleva a cabo, para otras resulta ser una

tarea de primerísima importancia, por lo que significa buscar y elegir personas alineadas al puesto de trabajo y a la cultura de la organización. Seguir el rol de incorporar personas idóneas, es una misión que se debe desarrollar con el mayor tecnicismo posible, empezando por definir y describir con la mayor objetividad cada uno de los puestos de trabajo que se deben considerar en una organización, en función a sus necesidades reales.

Pero no solo en los procesos de selección personal está presente la necesidad de contar con diseños de puestos bien elaborados, sino además en todos los procesos y acciones que involucra la gestión de recursos humanos, como por ejemplo en: la valuación de puestos, la estructura salarial, la evaluación de desempeño, los planes de capacitación; todas estas actividades tienen repercusión directa en el comportamiento de los empleados y que se evidencian en manifestaciones de insatisfacción, de ausentismo y de rotación de personal, entre otros resultados negativos; de allí lo importante que resulta que los puestos hayan sido diseñados mediante la aplicación de metodologías que permitan conocer con precisión y claridad, los requisitos, roles y funciones que demanda cada posición, según la realidad interna y externa de la organización.

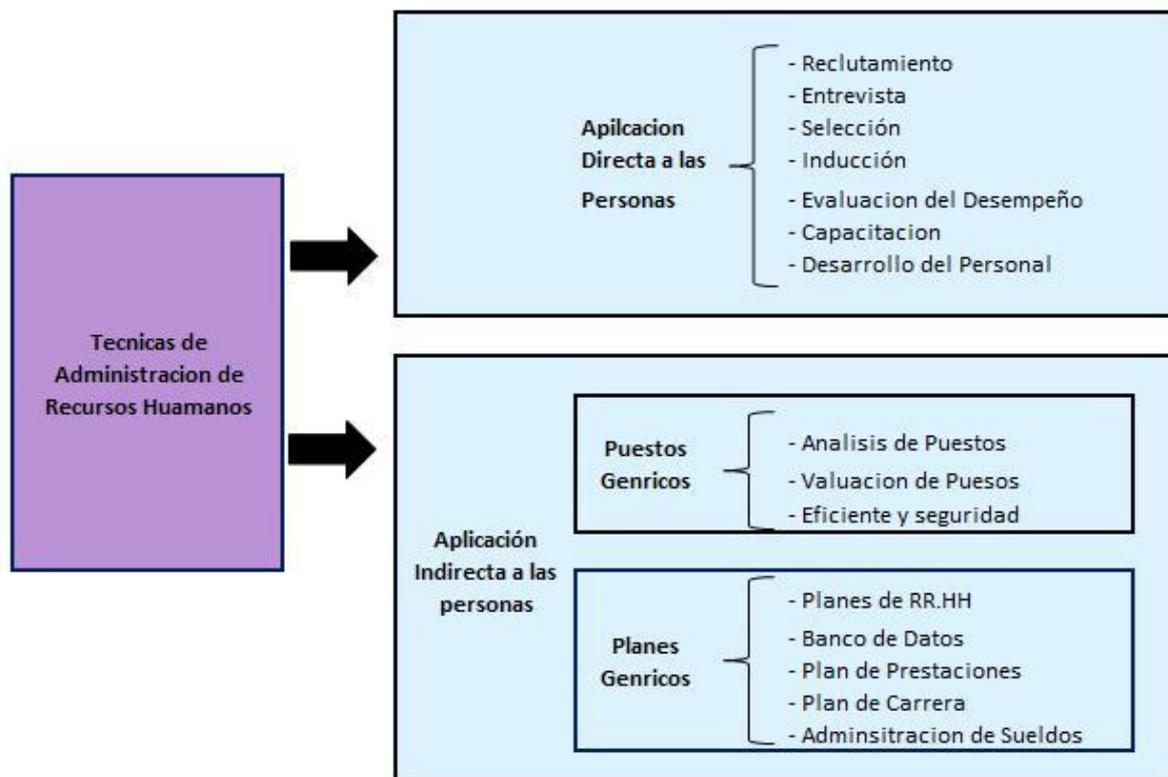
Para entender de una manera más clara y profunda muchas de las ideas hasta aquí vertidas, es necesario desarrollar a continuación un marco teórico compuesto por un cuerpo de conocimientos vinculados a la gestión de recursos humanos en general y más detalladamente a la descripción de puesto y a la rotación de personal; no sin antes conocer primero la caracterización de la empresa objeto de estudio.

2.2.1 Gestión de Recursos Humanos

Muchas cosas se pueden decir a partir del concepto de administración de recursos humanos, independientemente de cada uno de los enfoques que existen; pero lo cierto es que la administración de recursos humanos es una especialidad interdisciplinaria que tiene por propósito brindar solución a los problemas vinculados a la actuación de las personas en las organizaciones. Para Chiavenato (2007): “La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.” (p. 112)

Muchas son las técnicas que se desarrollan en el ámbito de la administración de recursos humanos, se relacionan con las personas en la organización. Estas técnicas se pueden agrupar en dos: las que tienen una aplicación directa y las que tienen una aplicación indirecta a las personas, según como aparece en el Figura 1. (Chiavenato, 2007:112)

Figura 1: Técnicas de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

La función que desarrollan las organizaciones, para gestionar personas y el trabajo que estas personas realizan, ha tenido una gran evolución a través del tiempo. Desde el antiguo enfoque de administración de personal, pasando por otros enfoques como son: las relaciones humanas, las relaciones industriales, la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos humanos por competencias, llegamos al momento actual en que muchas empresas modernas se encuentran desarrollando el modelo de gestión estratégica de recursos humanos. La gestión estratégica no es algo totalmente nuevo ni creado en un laboratorio, de alguna manera recoge muchas de las prácticas que se han venido desarrollando en los

enfoques anteriores; no se puede concebir por ejemplo una gestión estratégica de recursos humanos, sino seguimos haciendo planilla de haberes, evaluación de desempeño, capacitación o seguir usando en gran parte todo lo que dicta el modelo por competencias; lo que trae este moderno modelo de gestión estratégica de recursos humanos, es una mirada nueva y soluciones nuevas a problemas antiguos vinculados a como liderar personas para que estas personas logren asimilar plenamente las competencias valoradas por la organización y con ello logren desarrollar altos niveles de desempeño.

La gestión de recursos humanos bajo un enfoque estratégico prevé los escenarios futuros en relación a una serie de aspectos que influyen directamente en el accionar de las empresas, como son la economía y la política nacional y mundial, donde la labor del director junto a la de otros directores es clave para lograr este propósito. (Alles 2008: 16). Por eso, es que decimos que la mirada ha cambiado, la gestión actual de personas está mirando más al negocio, está comprometida más con las necesidades de los clientes y con aquello que debe hacer la empresa para satisfacerlos plenamente. La gestión de recursos humanos moderna debe saber interpretar las necesidades de la organización -de hoy y de mañana- y estar en condiciones de suministrar oportunamente la fuerza laboral calificada en el momento que la situación lo exija. Sin embargo, esta mirada responde principalmente a la realidad interna y externa, a la forma como ha sido desglosado el plan estratégico de la empresa, en toda la escalera jerárquica y según ello, al rol que le toca cumplir a cada unidad orgánica dentro de la organización. En otras palabras, como ya lo hemos manifestado anteriormente: todas las actividades de recursos humanos deberán estar alineadas al plan

estratégico; a eso se le denomina Gestión estratégica de recursos humanos.

La administración de recursos humanos con esta mirada nueva que nos brinda la visión estratégica, desarrolla las mismas actividades o procesos que se desarrollan a través de otros enfoques; lo que ha cambiado es la mirada y con ello cambian también el contenido de las políticas, así como la forma de abordar los objetivos, los procesos y las actividades. Por ello, es necesario desarrollar a continuación estos temas que forman parte del “corazón” de la gestión de recursos humanos.

Políticas de recursos humanos

A partir de la filosofía y de la cultura organizacional, son los directivos quienes, usando su racionalidad, se encargan de definir las políticas de la empresa. Las políticas son líneas de acción genéricas que permiten guiar y asegurar que las actividades se cumplan según lo que se planea. Son reglas que sirven para enfrentar situaciones y problemas que pueden presentarse cotidianamente.

Las políticas de recursos humanos están relacionadas a los procesos de la gestión de recursos humanos. Son directrices que están relacionados directamente al personal de cada organización, y para que este personal pueda estar a tono de lo que requiere su empresa para lograr sus grandes metas institucionales. Toda política lleva en su formulación el espíritu de la cultura de la empresa, es más, se podría decir, que es uno de los medios que permite instrumentar la cultura de las organizaciones. En este caso las políticas de personal guiarán el desarrollo de actividades, tareas y procesos donde participan

los trabajadores y que permiten cumplir con la misión de la empresa.

Como corresponde, las políticas generales deberán estar en sintonía o alineadas a la estrategia del negocio y las políticas específicas de recursos humanos no deben estar ajenas a esta sintonía y a su vez deben regular todas las actividades que en ella se desarrollan. A través de las políticas de recursos humanos (Canós Darós y Cía., S/A) toda organización persigue como objetivos contar con personal competitivo, con alto nivel de motivación y desempeño; así como, actualizar los objetivos institucionales y de personal. (p. 2.)

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Las empresas que están en búsqueda constante de la excelencia y consideran al factor humano como el valor máspreciado, plantean sus objetivos de administración de recursos humanos, de manera ambiciosa, pero a la vez realizable. Encontrar la mayor productividad y calidad en los productos que se brindan al mercado, solo es posible si se elaboran estrategias y políticas que estimulen el mejor desempeño del personal, lo que implica contar con objetivos como los siguientes:

Seleccionar y potenciar a los empleados en sus habilidades y propiciar su más alto nivel de motivación y compromiso para conseguir los objetivos de la organización;

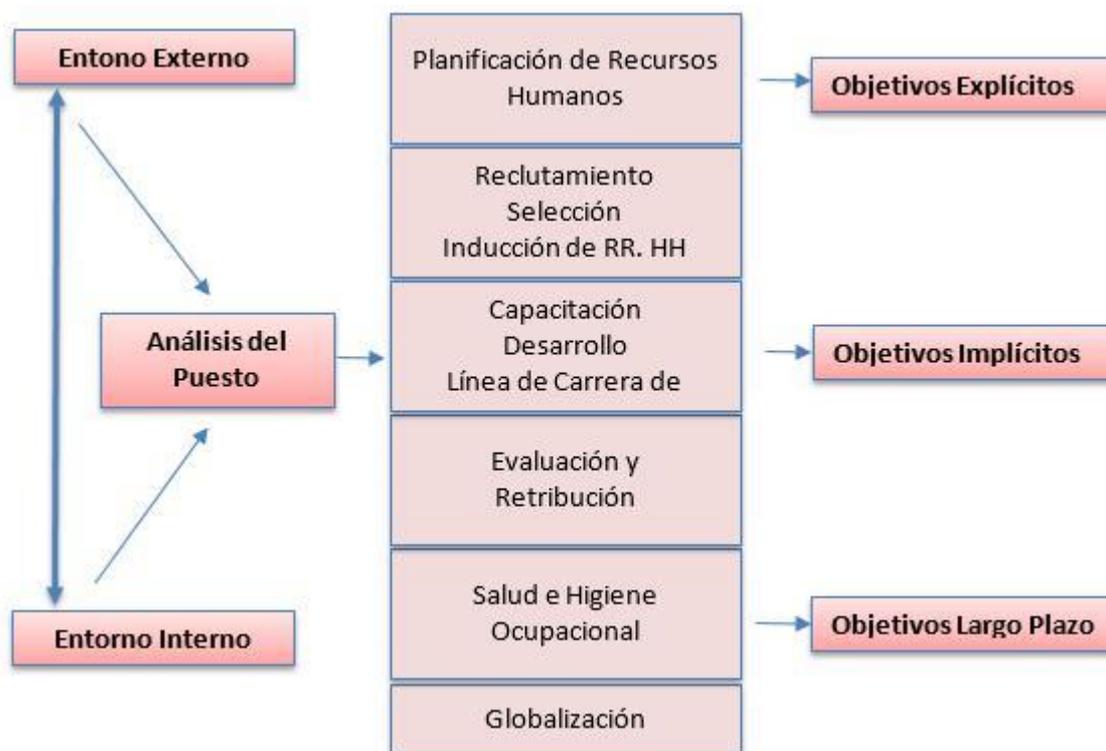
Generar las mejores condiciones de trabajo y distribuir a los trabajadores para que apliquen de manera solvente sus capacidades, desarrollarse dentro de un escenario favorable y experimenten satisfacción plena en el logro de sus objetivos individuales.

Crear valor a partir de la participación eficiente y eficaz del personal disponible.

En la actualidad se basan en los siguientes tres aspectos fundamentales: 1) a la forma como administran y ejercen control; 2) cuanto orientan su gestión a fomentar relaciones de trabajo armoniosas, y 3) su forma de ver y asumir su futuro. En la práctica el grado de énfasis que le da la gestión de recursos humanos a estos tres aspectos definirá su enfoque y el valor que le da a cada función dentro de la empresa. (Dolan , Valle Cabrera , Jackson, y Schuler, 2007:10)

Las labores relacionadas a la administración del personal inciden directamente a la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. Con respecto a estas labores los objetivos son de tres niveles: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estos tres niveles no deben considerarse mutuamente excluyentes. La figura 2 ilustra lo expresado.

Figura 2: Funciones y Objetivos de RRHH



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Funciones y Actividades en la Gestión de Recursos Humanos:

Son aquellas que se realizan para que las organizaciones consigan sus grandes objetivos de recursos humanos. Involucra poner en práctica un conjunto de procesos y técnicas especializadas con el propósito de contar con gente hábil e idónea para los puestos de trabajo que requiere cubrir la empresa. Estos procesos son los siguientes:

La Planificación De Los Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos es un proceso que se encarga de prever y proyectar la fuerza laboral que requiere o necesita tener la organización a

corto, mediano y largo plazo; es decir responder a las preguntas ¿Qué cantidad personas se requiere? ¿Qué características, deben reunir? ¿Por cuánto tiempo se les necesitará? y ¿Qué tipo de contrato se les hará? Esto significa tener claramente identificado que requiere la empresa en materia de personal con cara al futuro, de modo tal, que prevea posibles contingencias que se suelen presentar por una falta de proyección de la fuerza laboral y así poder hacer frente esas nuevas necesidades.

La planificación de personal está orientada a conseguir dos tipos de objetivos: Logísticos, es decir a provisionar el personal con las características idóneas para cuando la empresa así lo requiera; estratégicos, es decir que la planificación de personal debe prever los posibles cambios en el tiempo y poder adaptarse con mayor facilidad a esos cambios cuando sucedan; y todo esto orientado a que la empresa cada vez sea mejor en todas sus líneas. De otro lado, se pueden considerar dos tipos básicos de planificación: al que tiene carácter tentativo y se produce antes que una empresa inicie actividades, y un segundo tipo de planificación más realista si se quiere que se produce cuando la empresa está en marcha, este último tipo de planificación generalmente resulta más efectiva, ya que la experiencia que adquiere a la empresa le garantiza tener una mirada más clara de la realidad en que se desenvuelve. (Puchol, 2007: 44)

La planificación del personal cuando se realiza con mayor experiencia, es decir conociendo mejor la realidad, puede resultar clave para la formulación de un grupo de políticas vinculadas a la gestión de personas como son: políticas de empleo, cuantas personas deben conformar la PEA, de la empresa en el futuro, lo que implica ingresos y egresos de organización; políticas de sustitución, es decir

qué tipo de reclutamiento se va a utilizar, o si se reemplaza a través de ascensos o promociones u otro tipo de movilidad interna; políticas de promoción, como y cuando y bajo qué criterios se van a desarrollar las promociones del personal.; políticas de remuneración, es decir cuáles van a ser los rangos de sueldos de los trabajadores y como ese sistema remunerativo está ligado al mantenimiento del personal; políticas de comunicación interna, relacionada a los canales formales de comunicación que se deben utilizar para generar un trabajo colaborativo. (Puchol, 2007: 45)

Diseño, Análisis y Descripción de Puestos

Tener puestos claramente definidos y descritos y que respondan a sus reales necesidades, es clave para proyectar de manera efectiva la fuerza laboral que requiere la empresa.

Pero la incidencia de la descripción de puestos de trabajo, no solo está presente en la proyección de la fuerza laboral, sino en todas las acciones de personal y sin lugar a dudas donde tiene una primerísima importancia en la selección de personal, por ser la puerta de entrada de todas las personas que van a colaborar con la empresa para lograr sus objetivos.

Es común observar dentro del mismo círculo de profesionales especialistas en la gestión de recursos humanos, usar términos que poseen un significado distinto como si fueran sinónimos.

Por ejemplo, muchas veces se usan con el mismo sentido semántico términos como: diseño de puesto, análisis de puesto, o descripción de puesto. Estos y otros términos a pesar de tener una relación y de estar orientados hacia un mismo propósito no significan lo mismo.

Por eso es importante desarrollar cada uno de estos conceptos como parte fundamental del presente trabajo y en consecuencia el primer concepto que debemos desarrollar es el de Puesto para luego continuar con los conceptos más técnicos y más amplios.

Puesto

Viene a ser la unidad básica del tejido organizativo de una empresa. Constituye un conjunto de características que rodea la labor que se realiza dentro de una posición específica de funciones y roles que se deben cumplir dentro de la organización.

Chiavenato (2011) en relación al puesto, sostiene que es un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) con posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (p.172)

Diseño de Puesto

Es el enfoque panorámico que deben asumir los administradores para concebir el propósito de identificar, estructurar y definir los puestos de trabajo dentro de una organización.

Viene a ser el planteamiento que se va a seguir, para elegir las técnicas de relevamiento de datos e información en el proceso de análisis de puesto y la consecuente materialización de la descripción de los puestos de trabajo.

Al respecto Chiavenato (2011) refiere que existen ciertos aspectos primordiales, a saber:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien supervisa el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, es decir de las responsabilidades que debe asumir, funciones que se debe desarrollar, los procesos en que va participar, que competencias debe tener, que relaciones funcionales debe efectuar, entre otras características, que debe cubrir el ocupante.

En conclusión, constituye diseñar unidades posicionales que los gerentes conciben para conformar sus departamentos y la organización en general. (p.172).

Análisis de puesto

Es el proceso técnico que tiene por propósito recabar información acerca de las características, requisitos, especificaciones y más condiciones que debe exigir técnicamente un puesto de trabajo.

Para muchos es una investigación profunda para identificar con claridad y precisión aquellas características y especificaciones que describen la posición funcional dentro de una empresa. Al respecto Dolan, Valle Cabrera, Jackson, &

Shuller (2007) afirman que es un procedimiento técnico que permite encontrar las características más resaltantes que debe reunir un puesto de trabajo a ser ocupado por un empleado apropiadamente preparado. (p.61).

Si el análisis de puestos es un proceso de investigación que incluye recabar información inherente a una serie de aspectos del puesto de trabajo. Dolan, et al (2007) sostienen que la información a recoger será mucha y variada. Una forma de obtener dicha información es investigando qué es lo que hace el empleado. Sin embargo, esta información que puede ser útil, también puede que no sea completa, ya que no siempre la persona hace lo que debería hacer. La información es recopilada por alguien del departamento de recursos humanos, en colaboración con un supervisor del puesto que se está analizando. (p.61).

Técnicas para recabar información del Análisis de Puesto

Se utilizan técnicas que en muchos casos son utilizadas con otros propósitos; estas técnicas ayudan a identificar finalmente los elementos que conforman la descripción de un puesto de trabajo.

Según Alles (2008) destacan las siguientes:

- Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: Se produce para recabar información sobre el puesto o puestos que se quieren definir y describir finalmente. .

- Cuestionario: Se elaboran un conjunto de preguntas para ser aplicado al ocupante del puesto para alcanzar el propósito de la investigación.
- Mixta: Aplicación de dos o más técnicas .

La decisión de usar una técnica u otra, o usar una aplicación mixta dependerá de la realidad y de las políticas de cada empresa. Lo que se hace generalmente es usar más de un método. Se puede utilizar por ejemplo el método de la entrevista para puestos administrativos y de aplicación mixta para puestos más operativos. (p.116).

Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo

Existen diversas clasificaciones de métodos de análisis del puesto, pero según Dolan, et. al. (2007) existen dos grupos de técnicas: las centradas en el puesto y las centradas en las personas:

Técnicas centradas en el puesto de trabajo

Análisis funcional del puesto de trabajo

Este método plantea una premisa que consiste en que todos los cargos en las empresas necesitan, que el trabajador se vincule con una serie de recursos dentro de la organización que forman parte de sus actividades. Esto hace que las personas que ocupan los puestos de trabajo tengan que usar en alguna medida sus capacidades, al relacionarse con datos tendrán que usar sus capacidades mentales, al relacionarse con personas usar sus capacidades de interacción social, y al relacionarse con cosas tendrán que hacer uso de sus capacidades físicas.

Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia

Esta técnica se basa en las listas de control para lo cual utiliza 197 preguntas relacionadas a cargos gerenciales, donde se busca identificar las más significativas características que debe contemplar este perfil dentro de cada empresa en particular.

Las preguntas están orientadas a examinar lo siguiente:

- Planificación económica, de producto y de mercado.
- Coordinación con otras unidades y personal de la organización.
- Control interno de la empresa.
- Responsabilidad respecto de productos y servicios.
- Relaciones con el público y con los clientes.
- Asesoría.
- Autonomía en la actuación.
- Aprobación de compromisos económicos.
- Servicio de personal asesor.
- Supervisión.
- Complejidad y estrés.
- Responsabilidad económica.
- Responsabilidad general de personal.

Este método está destinado a desarrollar y describir puestos gerenciales de diverso nivel jerárquico.

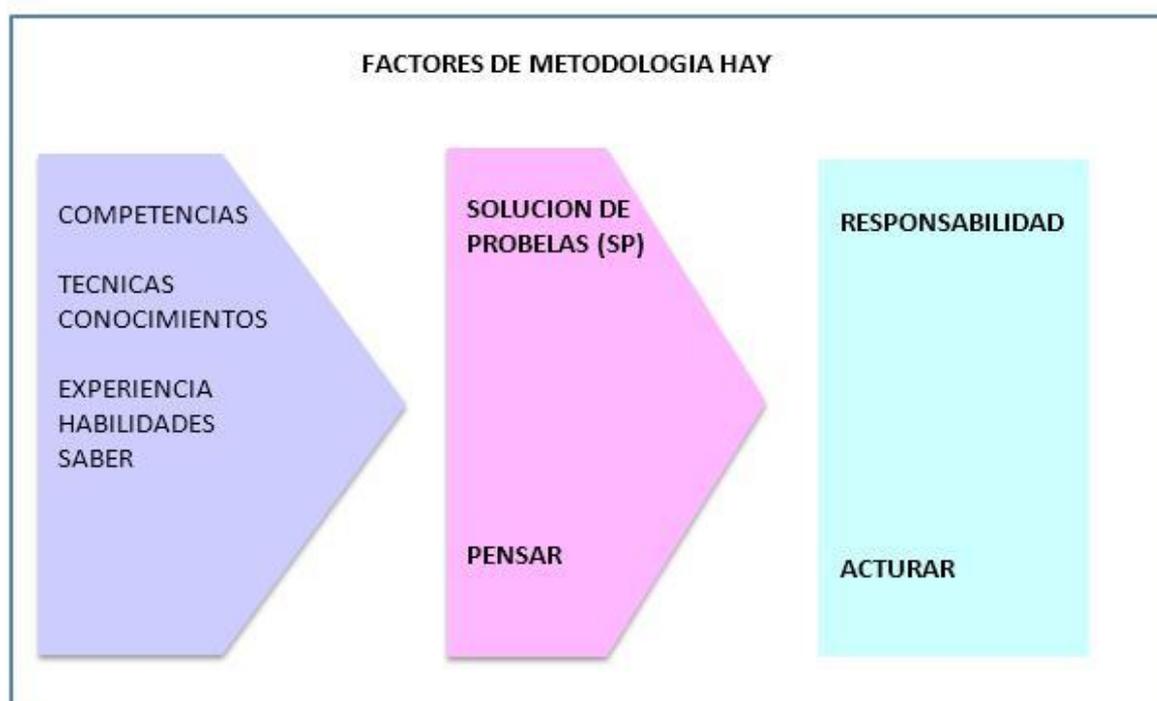
El Plan Hay.

Este método es muy antiguo, pero a pesar que su creación se dio en la década de los 60s, se mantiene vigente como uno de los métodos más usados por muchas empresas en el mundo.

Esta técnica relaciona el análisis de puesto con aplicación a procesos de valoración de cargos y al sistema de compensaciones de las empresas.

Tiene como propósito, valorar los tres aspectos, que, según su enfoque, son los más importantes en la función de un gerente (Ver Figura 3).

Figura 3: Factores de Modelo Hay



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Descripción de puesto

La descripción del puesto viene a ser el documento de elaboración final producto de un proceso de estudio y análisis que permiten definir cada uno de los

puestos que requiere una organización sino además las partes constituyentes de cada uno de estos puestos y que características van a tener cada una de una de estas partes. Estas descripciones de puestos de las empresas se pueden elaborar mediante una serie de métodos, el más conocido y usado quizá sea el modelo Hay.

Reclutamiento y Selección de Personal

Luego de haber desarrollado la planificación de recursos humanos donde se han identificado las necesidades de personal hacia el futuro y haber programado en el tiempo como cubrir las necesidades identificadas, la empresa deberá estar preparada para desarrollar una serie de actividades para reclutar y seleccionar al personal para la cobertura de los puestos de trabajo (Dolan & Cía. 2007: 6) y para ese fin es ineludible desarrollar dos procesos: reclutamiento de personal que se encarga de atraer candidatos potenciales a los puestos vacantes que la empresa desea ocupar; y de otro lado, la selección de personal que tiene por propósito evaluar al personal, calificarlos, compararlos y decidir entre ellos. Estos procesos se deben aplicar para todo tipo de candidato.

Reclutamiento de Personal

Desarrollar un buen proceso de reclutamiento, es importante porque permite aumentar las probabilidades de seleccionar al candidato idóneo. Existen tres fuentes de reclutamiento que las empresas, según sus políticas, pueden hacer uso: fuente interna, fuente externa y fuente mixta. En la fuente interna la empresa busca cubrir sus puestos vacantes con los trabajadores de la misma organización. En la fuente externa la empresa busca cubrir sus vacantes,

convocando a candidatos fuera de la organización, usando uno o más medios de comunicación conocidos como son: prensa escrita, radio, televisión, bolsas de trabajo físicas y virtuales, instituciones gremiales, colegios profesionales, redes sociales y otras plataformas de internet, etc. Y la fuente mixta viene a ser una combinación de ambas fuentes, donde se usa primero la fuente interna y una vez que se han cubierto los puestos, se generan otras vacancias producto del desplazamiento interno, que deben ser cubiertas mediante convocatoria vía externa, o también se usa cuando no se han podido cubrir todos los puestos a través de la fuente interna.

Reclutar es conseguir un número importante de postulantes hábiles para los procesos de elección de nuevos trabajadores para la empresa. Ciertos profesionales dedicados al proceso de reclutamiento y selección mantienen la idea que desarrollar esta función los coloca en posición de estatus diferente al resto con cierto grado de poder. La organización primero tiene que identificar que necesita y luego que esa necesidad se convierte en deseo, debe saber cómo hacer, es decir qué estrategia va a tener que usar para atraer eso que desea conseguir del mercado laboral. Todo proceso eficaz de selección debe empezar definiendo sus fases, identificando claramente las expectativas del solicitante y en que medida la empresa puede satisfacer esas expectativas. (Alles, 2006: 159)

Selección de Personal

En cambio, seleccionar recursos humanos consiste en poner en práctica una serie de fases evaluativas que generalmente se inician con la evaluación curricular, comúnmente llamado filtro curricular, después vendrán los exámenes psicotécnicos o psicológicos, los exámenes de conocimientos, los Assessment

Center y las entrevistas. Por lo general cada una de estas fases señaladas tienen carácter eliminatorio y solo suelen ser pocos los candidatos que llegan a la entrevista final por puesto de trabajo, por costumbre se estila presentar una terna de los mejores candidatos y entre ellos se elegirá al más adecuado para el puesto; en otras palabras, todas las técnicas de evaluación que se aplican son para identificar aquella persona que va efectuar eficazmente la función.

Inducción de Personal

Es el proceso mediante el cual se facilita la incorporación del nuevo personal a la empresa. Recién incorporado el nuevo trabajador se debe proceder a familiarizarse con toda la organización, con su unidad de trabajo y con su puesto de trabajo. Por tanto, la inducción de personal involucra dotar al nuevo trabajador de información a tres niveles: a nivel de toda la organización donde se le dará a conocer aspectos relevantes relacionados a la estrategia, a sus principales objetivos, a su misión y visión, a su estructura organizativa, manuales y reglamentos; a nivel de la unidad orgánica donde se le dará a conocer acerca del rol que cumple la unidad a la que fue asignado el empleado, como está organizada, como se relaciona con las otras unidades, cuáles son sus principales procesos, en qué proyectos está comprometido y cuáles son sus principales objetivos; y un tercer nivel está referido al conocimiento del puesto de trabajo para lo cual será necesario contar con la descripción de puesto debidamente actualizada.

Capacitación y Desarrollo del Individuo

Cada vez existe mayor atención sobre la tarea de mejorar las

capacidades del personal. Las empresas se preocupan actualmente por mejorar las capacidades de los empleados, por aumentar su desempeño, y procurar su desarrollo. Son también importantes estos programas porque permiten ahorrar los gastos que genera la rotación de personal; es mucho más difícil que un trabajador que está haciendo carrera en la organización quiera marcharse de ella. Lo cierto es que las acciones educativas son acciones fundamentales para que las organizaciones alcancen el éxito. Las modificaciones del entorno, en relación a las regulaciones, la economía, la competencia y la tecnología entre otros, representan un reto para la dirección de recursos humanos de las empresas de hoy.

Evaluación del Desempeño

Como parte de todo proceso administrativo el control y la medición son claves para evaluar los resultados. Esta retroinformación producto de la evaluación de resultados le permitirá - a quien decide- decidir si se sigue por el camino trazado o se corrige y se traza otro camino. La evaluación del desempeño es un proceso de la administración de recursos humanos que permite medir los efectos de la aplicación de otras técnicas dentro del sistema de gestión de recursos humanos. De otro lado, los resultados de una evaluación del desempeño también servirán de marco de referencia para tomar decisiones en procesos de ascenso, promoción y traslados, en el diagnóstico de necesidades de capacitación, en el otorgamiento de incentivos o sueldos variables, entre otros aspectos.

Retribución y Motivación de los Empleados

Toda organización que busca ser cada vez más competitiva deberá motivar el esfuerzo y desempeño de sus empleados con retribuciones justas y equitativas. Para que esto suceda primero la empresa debe haber diseñado técnicamente sus puestos de trabajo y luego desarrollar una evaluación de cada uno de estos puestos. Un buen sistema de retribución muchas veces significa para la empresa la mejor estrategia de atracción y retención, condicionando favorablemente sus índices de rotación de personal. Sin duda, los sistemas de reconocimientos que aplican las empresas permiten elevar el nivel de motivación de los empleados.

La Gestión de la Salud e Higiene en el Trabajo

Las empresas actualmente desarrollan actividades orientadas a la salud y seguridad del empleado, con el propósito de prevenir no solo bajas en la fuerza laboral, sino sobre todo como parte de las políticas de bienestar que deben asumir. Si bien es cierto que el principal interés está focalizado en evitar problemas de salud y accidentes que se puedan producir dentro del ambiente del trabajo; también es cierto que las empresas empiezan a preocuparse por los factores de riesgo social y psicológico. Además, en la actualidad existen leyes y normas que obligan a las empresas a prevenir los riesgos de seguridad y salud ocupacional de sus empleados.

Teorías en la gestión de recursos humanos

La administración del personal durante su desarrollo histórico ha recibido diversos aportes de importantes estudiosos e investigadores, que han servido

para ir perfeccionando paulatinamente esta especialidad de la administración, hasta llegar a la práctica que actualmente tiene. Dentro de estos autores tenemos a: Abrahán Maslow (1954), con su teoría basada en la pirámide de necesidades, donde las necesidades van desde la base hasta la cúspide de menor a mayor según su jerarquía; MacGregor (1966) postula la teoría X y Y; en la teoría X sostiene que los trabajadores son flojos, esquivan asumir responsabilidad y por tanto requieren ser motivados mediante el castigo; en cambio la teoría Y plantea que el trabajador si es esforzado por naturaleza y vincula su trabajo al estímulo motivador de la recompensa; Herzberg (1967) en su enfoque teórico determina que existen dos tipos de factores: factores higiénicos, que son aquellos factores externos a la tarea, que cuando no aparecen producen insatisfacción, y que cuando aparecen no producen motivación solo evitan provocar insatisfacción en el trabajador, y los factores motivadores que son los que determinan el nivel de motivación de los empleados.

Teorías como las de Vroom, Alderfer, entre otras también realizaron valiosos aportes, pero tal vez la teoría que tiene la contribución más significativa sea la teoría de McClellan (1989), donde el autor postula la existencia de tres tipos de necesidades: Necesidad de Poder, Necesidad de Logro y Necesidad de Afiliación. Se hace evidente la necesidad de logro cuando el individuo se auto impulsa a sobresalir y tener éxito; se manifiesta la necesidad de poder cuando el individuo presenta el deseo de ser líder; y la necesidad de afiliación es cuando el individuo prioriza sus necesidades sociales.; muchos teóricos consideran que la teoría de McClellan es la precursora del enfoque de competencias tan vigente en la gestión moderna de recursos humanos.

2.2.2 Calidad del Servicio

Para entender claramente este concepto que está vinculado estrechamente a la gestión empresarial es necesario desglosarlo en sus componentes nucleares. Entonces se debe definir primero que es calidad: la mejor definición de calidad es la que está vinculada a la satisfacción plena de los clientes, es decir, que cuando una empresa busca la mejor calidad de sus productos o servicios, deberá antes de desarrollar cualquier estrategia de marketing, identificar claramente y con el mayor lujo de detalle posible, las necesidades, gustos y preferencias de su público objetivo, ya sean usuarios y consumidores.

El servicio es el conjunto de atributos de carácter intangible otorgados al cliente, que tiene por finalidad agregar valor al producto: en muchos casos el servicio que rodea a un producto, marca la diferencia y seduce la decisión de compra de los clientes. Cabe destacar que las empresas del sector servicios, cumplen una doble función en este ámbito, ya que los productos que venden son servicios, y que son acompañados por otros servicios, como, por ejemplo: servicio de entrega, mantenimiento, garantías, etc.

Otro término que se debe definir debido a que está ligado al concepto de calidad en el servicio es el de atención. Se puede definir atención como un proceso mental que permite al individuo vincularse activamente con la realidad, haciendo uso de los órganos de los sentidos. Estar atento, bajo esta definición, significa estar conectado conscientemente para actuar de manera efectiva frente a la realidad de un momento determinado. Atención también significa ocuparse de un asunto, otorgarle dedicación a un problema, o dedicarle tiempo a una actividad

en concreto. Pero la atención también es una actitud, es decir, tener una vocación, un compromiso y una disposición entusiasta para hacer lo que se hace en el momento que se hace. Es muy conocida la frase “eres muy atento” frase que grafica la buena disposición que tiene una persona para servir a otra. De allí la importancia que reviste la atención en un buen servicio al cliente.

Conceptos de Calidad

Desde siempre la relación entre dos personas implicó un proceso de intercambio y en este proceso ambos esperan recibir lo mejor por lo que entregan. En lo que se da y se recibe está implícito el concepto de calidad, es decir, que toda persona espera recibir un bien o un servicio que satisfaga totalmente aquella necesidad que necesita satisfacer.

El concepto de calidad en esencia se ha mantenido en el tiempo, es decir, sigue siendo “satisfacer plenamente la necesidad del cliente”. Sin embargo, en cuanto a su enfoque teórico el tema de calidad ha sido ampliado y profundizado por importantes investigadores, teóricos y líderes empresariales preocupados de este tema.

El desarrollo del enfoque de calidad se inicia en el siglo XX; es durante el siglo XX que se producen más investigaciones y mayor desarrollo del enfoque teórico de la calidad, nacen una serie de ideas y conceptos como: control de calidad, mejoramiento continuo, prevención de defectos, control estadístico del proceso, círculos de calidad, comparación competitiva (contramarcas o Benchmarking) entre otros, han servido para que las empresas que han venido aplicando estos avances mejoren sustantivamente los servicios que prestan a sus

clientes.

Japón luego de la segunda guerra mundial, queda sumamente desbastado como consecuencia de la guerra; fue tan golpeado que los únicos recursos que quedaron a la vista fueron sus habitantes. Sus productos, hasta antes de la guerra, eran considerados de mala calidad. Con los antecedentes previos a la guerra y con la crisis post guerra el reto que deberían asumir los japoneses era muy grande, es decir, revertir toda una situación llena de obstáculos e inconvenientes, y de imagen negativa; sin embargo, respondieron con mucho ingenio a la adversidad, supieron sacar provecho de ella, haciendo cambios fundamentales, mejorando la disciplina en todos sus aspectos, en el aspecto filosófico, cultural, organizativo, incursionando en la mejora continua que constituyó un importante avance para la época. Es así como la calidad japonesa surge como la primera corriente de calidad. El control de calidad japonés estuvo basado en valores como: el voluntarismo, el autodesarrollo, el desarrollo Mutuo, y a larga Participación Total.

La calidad del producto surge como una segunda corriente de calidad que tuvo como principales focos de atención: la demanda del producto, la preocupación del medio ambiente, desastres naturales, la presión de los consumidores, que incidieron notablemente en la regulación de la calidad y de otros atributos de la competencia mundial. A la calidad del producto, se suma el control de calidad moderno o estadístico diseñado por el Doctor W.A. Stewart, de Bell Laboratorios, que también tuvo una trascendencia importante para el desarrollo del enfoque.

En otro escenario geográfico la misma segunda guerra mundial trajo consigo la aplicación de cuadro de control en distintas industrias de EE UU, con ello superaron los problemas que no habían podido superar cuando intentaron mejorar su productividad por medio de una simple reorganización, logrando producir artículos a más bajo costo. Mientras tanto en Inglaterra se introdujeron las normas de calidad basada en el trabajo estadístico de Pearson.

Con el éxito que alcanzaron muchas empresas a nivel mundial aplicando control de calidad y otras herramientas que apoyaron el propósito de satisfacer plenamente las necesidades del mercado, muchas otras empresas se animaron a introducir gestión de calidad en sus organizaciones.

Ayer, hoy y siempre la calidad es el componente principal del éxito de toda organización. Sirve, por un lado, para mantener la posición en el mercado y de otro lado, sirve para que las empresas se mantengan vigentes. El concepto de calidad ha sufrido algunas variaciones en el tiempo y en la actualidad todavía existen algunas acepciones discrepantes sobre este tema. A continuación, detallamos algunas ideas al respecto:

Para esclarecer un poco más el concepto de calidad a continuación se señalan las más importantes definiciones:

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”

Para W. Edwards Deming la: “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la

calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

Joseph M. Juran sostiene que: “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.

De otro lado Kaoru Ishikawa, expresa que: “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”

Según Philip B. Crosby “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

En consecuencia, se puede concluir que la calidad significa cumplir con satisfacer con las necesidades del cliente.

Concepto de Servicio

El servicio es un proceso que no produce un bien físico sino más bien un producto intangible, que no se puede tocar, pero igual satisface una necesidad en la sociedad o en un segmento de ella y como sucede en los productos físicos está sujeto al intercambio comercial. También se puede decir del servicio que es un conjunto de acciones de asistencia cualitativa y cuantitativa. (Berry, Bennet y Brown, 1989)

El servicio es definido como cualquier actividad que un ofrece a otro, es

intangibles ya que no se puede palpar, por lo tanto, se brinda para complacer una necesidad

Es importante destacar que los servicios reúnen algunas características que los diferencian de los productos. Estas diferencias están marcadas por la forma como se elaboran, consumen, y se evalúan, donde los servicios a diferencia de los productos son más difíciles de evaluar e identificar con mucho más de dificultad qué es lo quieren los clientes (Zeithmal, Valerie y Bitner, 2004)

Triangulo de servicios

Las empresas mediante la formulación de creativas estrategias de marketing, han podido mejorar los resultados de los servicios que brindan al mercado. Y muchas de estas organizaciones han enfocado sus actividades enfocadas en el triangulo de servicios.

El triangulo de servicios desarrolla la relación de los tres grupos mas importantes involucrados al servicio que brindan las empresas, como son: la organización, los clientes y los proveedores. en el triangulo estos tres grupos van ubicados en las vertices. Luego entre las tres vertices van ubicados los tres tipos de marketing que se deben desarrollar: marketing interno, externo e interactivo. Estas estrategias permiten en primer lugar brindar una promesa de valor a los clientes y en segundo lugar sostener la relación con los clientes. (Zeithmal, Valerie y Bitner, 2004). La Figura 4 ilustra lo señalado.

Figura 4: Triángulo de Servicios



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Teorías de calidad de servicio

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Este modelo fue creado por Zeithlam, Parasuraman y Berry y tiene por finalidad optimizar el servicio ofrecido por una organización. Para este propósito el modelo SERVQUAL ha diseñado un cuestionario que al aplicarlo a usuarios y clientes se evalúa el servicio a lo largo de sus dimensiones: capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía, seguridad, y elementos tangibles. Presenta respuestas de tipo múltiple dentro de una escala que permite graduar los niveles de expectativas de los clientes respecto a un servicio. Otro aspecto importante dentro de este modelo es que permite hacer comparaciones con otras empresas.

El modelo SERVQUAL permite identificar lo que el cliente desea encontrar en la empresa respecto a la calidad de servicio y lo que realmente viene produciendo como servicio la misma empresa. Es decir, que usando un análisis de discrepancia permite comparar lo ideal con lo real en cada una de las cinco dimensiones, dando como resultado una brecha de desempeño negativa que es lo que hay que mejorar en el servicio. La Figura 4 ilustra esta posición.

Figura 5: Análisis de Discrepancia en el Servicio



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

El modelo SERVQUAL en su cuestionario reúne una serie de 20 preguntas de opción múltiple de respuestas, que tiene la finalidad de medir las impresiones del cliente acerca de la calidad del servicio, respecto a sus expectativas y otras dos preguntas abiertas para medir la percepción o experiencia de los clientes, en la encuesta se usa la escala de Likert del 1 al 5. (Zeithaml et al, 1992).

SERVQUAL contempla una serie de gaps que son notadas por los usuarios del servicio (GAP 5) o que son producidas dentro de la organización proveedora de servicio (GAO del 1-4).

Descripción de los Gaps

Gap 1: Viene a ser la diferencia que se presenta entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y lo que piensan los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2: Evalúa la discrepancia entre lo que piensan los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Establece el resultado de la comparación entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4: Determina la diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Estas discrepancias develan que el servicio brindado por la organización no cubra las expectativas de los clientes, produciéndose el gap 5.

En realidad, este es el gran propósito del modelo SERVQUAL -es lo que se pretende investigar-; es decir es la calidad en el servicio esperado y el servicio recibido, en función de la medida de los gaps 1 al 4.

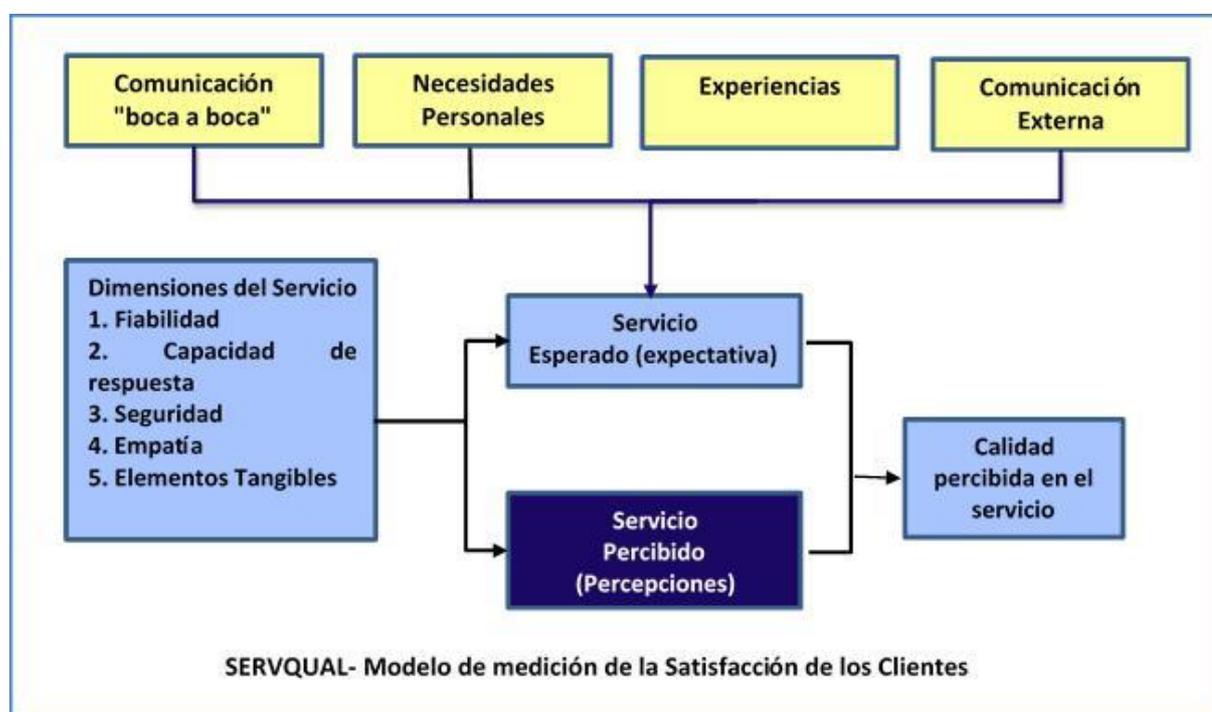
Gap 5: $f(\text{gap 1}, \text{gap 2}, \text{gap 3}, \text{gap 4})$.

Las denominadas Gaps, producto de las comparaciones y discrepancias resultantes, pueden producir tres situaciones: brecha positiva, es decir que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad; brecha negativa o sea que las percepciones sean menores que las expectativas, significando bajo nivel calidad; ponderación, donde se evalúan las dimensiones de esta manera se determina su valor.

Los ítems individuales del SERVQUAL por lo general son considerados como esquemas básicos que en la mayoría de situaciones son complementados por contenidos más específicos según la necesidad de cada caso o servicio.

Los resultados de la comparación de los pares enunciados de expectativa y la percepción permiten valorar la calidad del servicio utilizando SERVQUAL. Ver Figura 5 y Figura 6.

Figura 6: Dimensiones del Servicio



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Beneficios de SERVQUAL

Este modelo presenta beneficios que representan valores importantes que deben ser considerados al momento de desplegar los esfuerzos que realizan las empresas para generar un servicio de calidad. Dentro de estos benéficos se pueden considerar los siguientes:

Ambiente Tangible (AMT), se refiere a la capacidad que tienen empresas, para estructurar escenarios de servicio donde el cliente o usuario se siente contactado favorablemente.

Confiabilidad (CON) está relacionado a la capacidad de generar en los clientes la sensación que están cumpliendo con sus expectativas.

Reactividad (REA) capacidad de responder rápidamente a situaciones coyunturales o de momento.

Seguridad Interpersonal (SEG) está referida a la capacidad de mantener afianzadas las relaciones con clientes y otros actores del servicio en un clima de seguridad.

Comunicación (COM) tiene que ser una comunicación clara fluida entendible en todos los niveles de relación.

Acceso (ACC) capacidad que deben desarrollar las empresas en sus servicios para generar circuitos y procedimientos amigables.

Surtido (SUR) poseer muchas alternativas de solución y saber gestionarlas para la aplicación de cada caso en particular.

Dimensiones del Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL tiene 5 dimensiones que miden la calidad del servicio (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009):

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que tiene la empresa de brindar lo que ha prometido. En un servicio de calidad es cumplir con determinados estándares ofrecidos relacionados a: suministro del servicio, entregas, fijación de precios y solución de problemas.
- **Sensibilidad:** Capacidad que tienen las empresas para responder a los

requerimientos y a las necesidades de los clientes de manera oportuna y rápida. Esta referida también a la atención pronta a las diversas solicitudes de los clientes, donde se pueden incluir las quejas y los reclamos.

- Seguridad: Es la capacidad de la empresa para entablar relaciones de confianza con sus clientes y usuarios.
- Empatía: Está orientado a conocer las necesidades individuales de los clientes para desarrollar una atención más personalizada. Este escenario grafica claramente la capacidad de empatía de las empresas de servicio.
- Elementos tangibles: viene a ser el escenario de condiciones físicas y ambientales que desarrolla la empresa de servicios para la comodidad de sus clientes y usuarios.

Modelo de las brechas

Las brechas en el modelo SERVQUAL están enfocadas en los resultados de las comparaciones de las partes importantes del servicio, llamándose: requisitos del cliente, experiencia del mismo acerca del servicio y el conocimiento que tiene la empresa con respecto a las necesidades del cliente.

Las brechas dan a conocer cinco motivos por los cuales se generan contratiempos al momento de brindar el servicio y que tiene consecuencia en la calificación final que se obtiene por parte de los clientes.

Se presentan las cinco brechas propuestas por el modelo SERVQUAL:

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.

- Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad.
- Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.
- Estas brechas permitieron conocer aspectos en los cuales la empresa está presentando falencias, en lo siguiente:
 - Seguridad,
 - Capacidad de respuesta,
 - Habilidad
 - Elementos tangibles,

Modelo SERVPREF

Cronin y Taylor (1992) se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL (teoría de gaps de Parasuraman, Zeithaml y Berry [1985]) no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida. Estos autores desarrollan su escala tras una revisión de la literatura existente y, de hecho, ésta ofrece un considerable apoyo teórico (Bolton y Drew, 1991; Churchill y Suprenant, 1982; Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983).

Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel

de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.).

2.2.3 Gestión de recursos humanos y calidad del servicio

La gestión de recursos humanos tiene una relación directa con cada una de las áreas de la empresa, con operaciones, producción, marketing, logística e indudablemente se encuentra íntimamente vinculada al que hacer principal de las empresas de servicios. Administrar una empresa de servicios -independientemente del servicio que brinde de manera efectiva está ligado al trabajo de todo el personal, pero sobre todo del personal que brinda el servicio.

Si una empresa busca, como uno de sus propósitos principales, contar con personal competente, este propósito solo se podrá conseguir, si se cumplen de manera técnica cada uno de los procesos y actividades de la gestión de recursos humanos. Un sistema de gestión de recursos humanos involucra poner en marcha los subsistemas: Provisión de recursos humanos; Aplicación de recursos humanos; Mantenimiento de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; y control de recursos humanos. El subsistema provisión de recursos humanos contempla el desarrollo de reclutamiento, selección e inducción; el subsistema de aplicación considera los procesos de análisis y descripción de puestos, planeación y distribución de recursos humanos, plan de carreras y evaluación de desempeño; el subsistema de mantenimiento desarrolla los procesos de administración de remuneraciones, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales; el subsistema de desarrollo incluye los procesos de capacitación, desarrollo de recursos humanos y desarrollo organizacional; y el subsistema de control se encarga de llevar a cabo

los procesos de sistema de información y auditoría de recursos humanos. Ver Figura 7.

Figura 7: Cuadro de Subsistemas Procesos de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS Y PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
SUBSISTEMAS	PROCESOS
PROVISION	Reclutamiento Selección Inducción
APLICACIÓN	Análisis y descripción de puestos Planeación y distribución de Recursos Humanos Plan de Carreras Evaluación de Desempeño
MANTENIMIENTO	Administración de Remuneraciones Planes de Beneficios Sociales Higiene y Seguridad en el Trabajo Relaciones Laborales
DE SARROLLO	Capacitación Desarrollo de Recursos Humanos Desarrollo Organizaciones
CONTROL	Sistema de Información Auditoría

Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

La empresa que lleva a cabo una moderna gestión de recursos humanos, valora su capital humano más que cualquier otro recurso, y lo demuestra desde la incorporación del personal, desarrollando un riguroso proceso de selección y aplicando técnicas idóneas para diagnosticar y pronosticar el comportamiento de cada postulante que aspira a ocupar un puesto en la organización; hasta la aplicación de procesos de control y auditoría de recursos humanos que sirven para evaluar y corregir el sistema y poder mejorar la gestión.

Este sistema de gestión de recursos humanos tiene una incidencia en el servicio que brinda la empresa.

Capítulo III: Alternativas de Solución

3.1 Descripción de procesos de la empresa

3.1.1 Organigrama actual de la empresa.

Como se puede apreciar en la Figura 9 Organigrama de La empresa Fortaleza Security Group SAC, es una empresa que tiene una estructura hasta cierto punto plana o achatada, un tipo de estructura que generalmente aparece en las empresas de corte familiar sobre todo en sus inicios. El servicio de seguridad al ser un servicio de mucha especialización sobre todo en estos tiempos donde existe mucha delincuencia en todos los sectores de la sociedad nacional y de la comunidad internacional, se hace necesario que la empresa tenga una estructura organizativa que responda mejor a las necesidades del momento, que permita sostener un crecimiento orgánico de la empresa a corto mediano y largo plazo

Figura 8: Organigrama de la empresa Fortaleza Security Group SAC

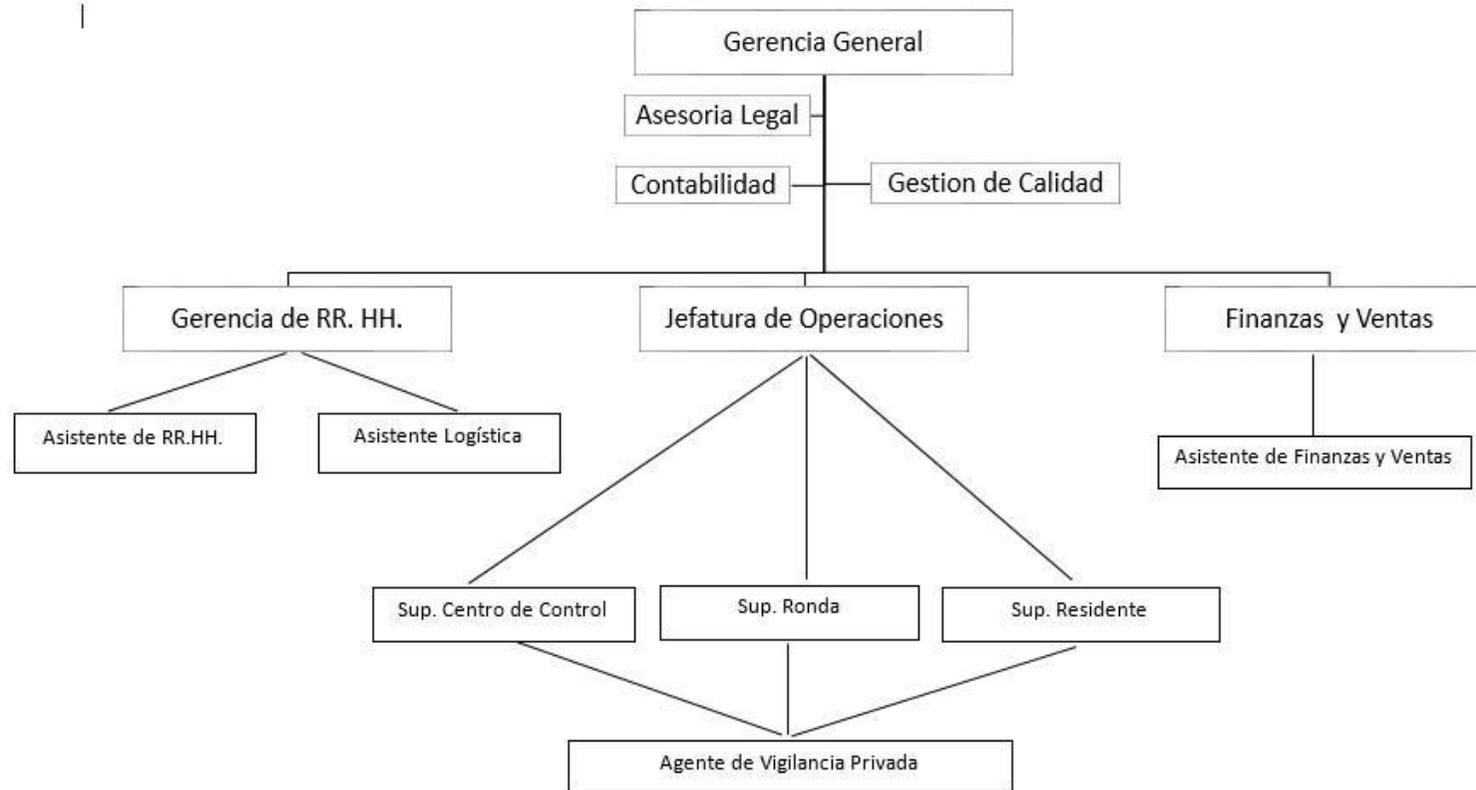
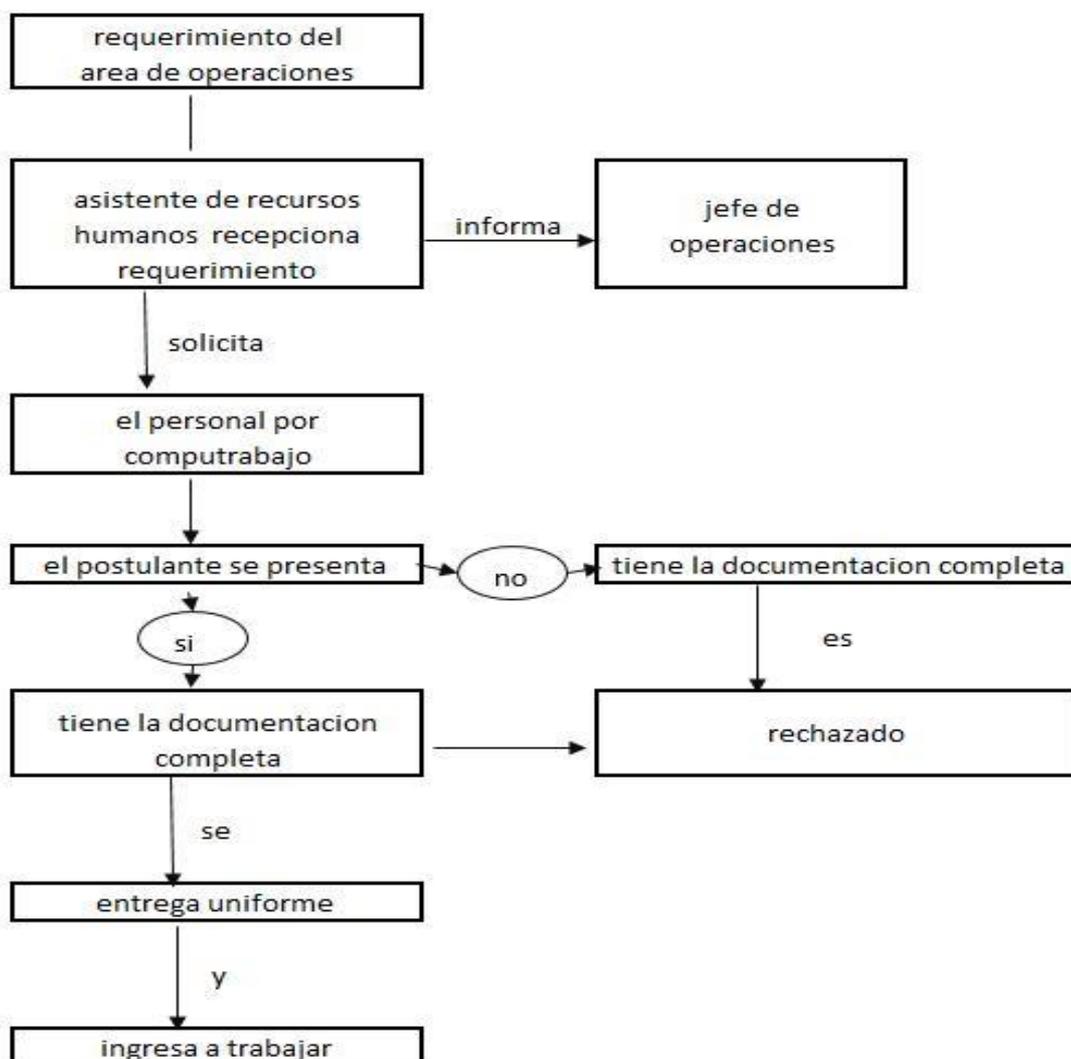


Figura 9: Flujo grama actual de la empresa Fortaleza Security Group SAC, contratación de un nuevo personal



Fuente: FORTALEZA SECURITY

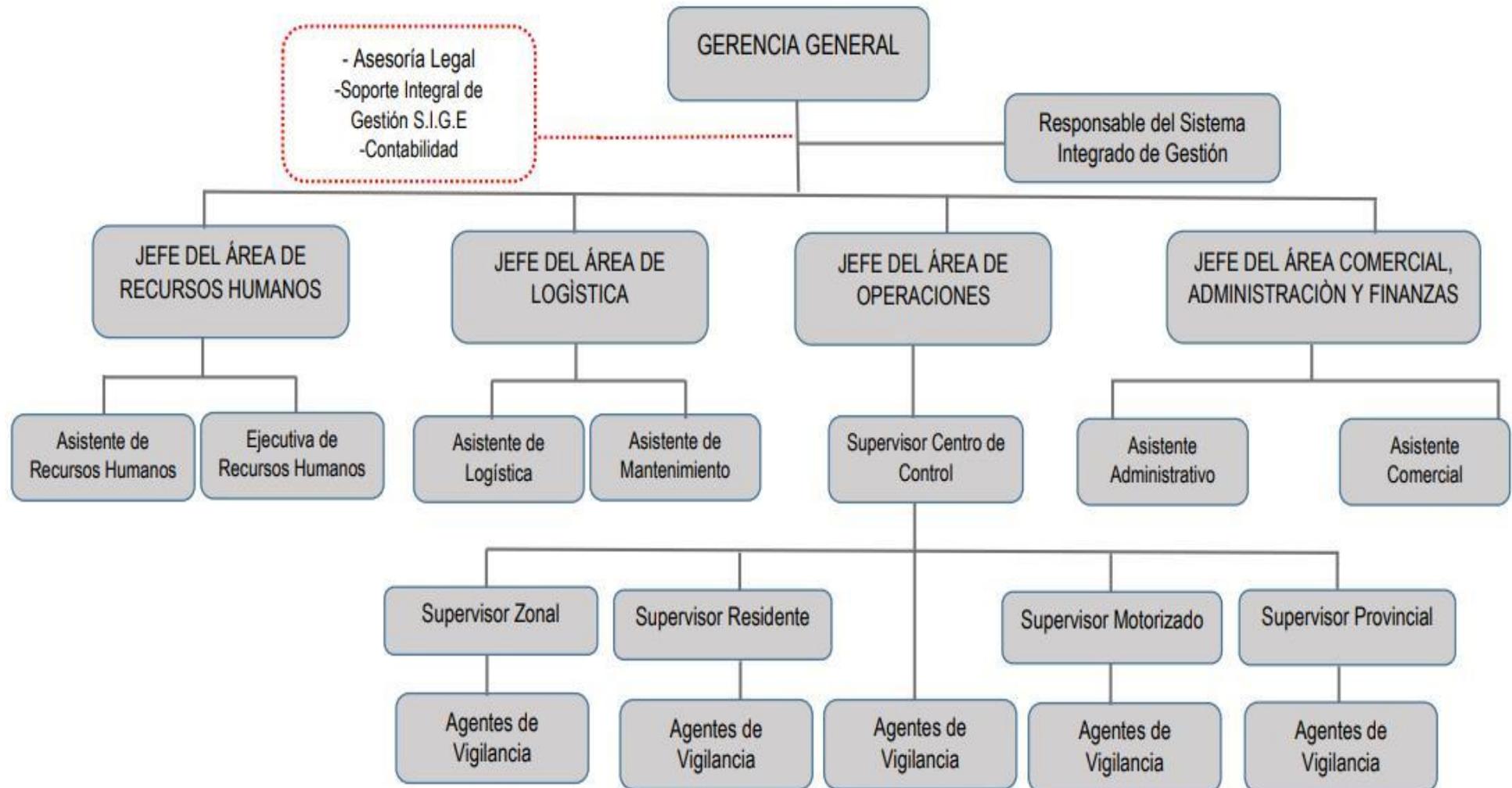
Como podemos observar en el flujo grama actual que tiene la empresa no está bien definido el proceso que se debe seguir adecuadamente y con las especialistas y pruebas adecuadas en el tema de captación, contratación y selección de personal.

El proceso es muy simple, no responde a las necesidades de captación, selección y contratación de personal que es súper necesarios para tener un personal adecuado y capacitado para brindar el servicio de calidad.

3.2 Alternativas de mejora

De acuerdo a la situación analizada son muchos los cambios que se deben producir a nivel de gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, a sus clientes. Para salir del modelo clásico actual de la gestión de recursos humanos que se viene practicando y para hacer un giro de 180 ° se debe poner en práctica nuevos conceptos, estrategias y procesos en la gestión de personas, así como implementar aquellas actividades que no se vienen realizando y que forman parte de una gestión más moderna; todo ello, debido a que solo se vienen cumpliendo con funciones básicas como son: elaboración de planillas, control de asistencia y selección de personal, esta última función se desarrolla sin tener en cuenta criterios de selección. Los cambios se deben realizar en los siguientes puntos.

Figura 10: Flujo grama propuesto para la empresa Fortaleza Security Group SAC,



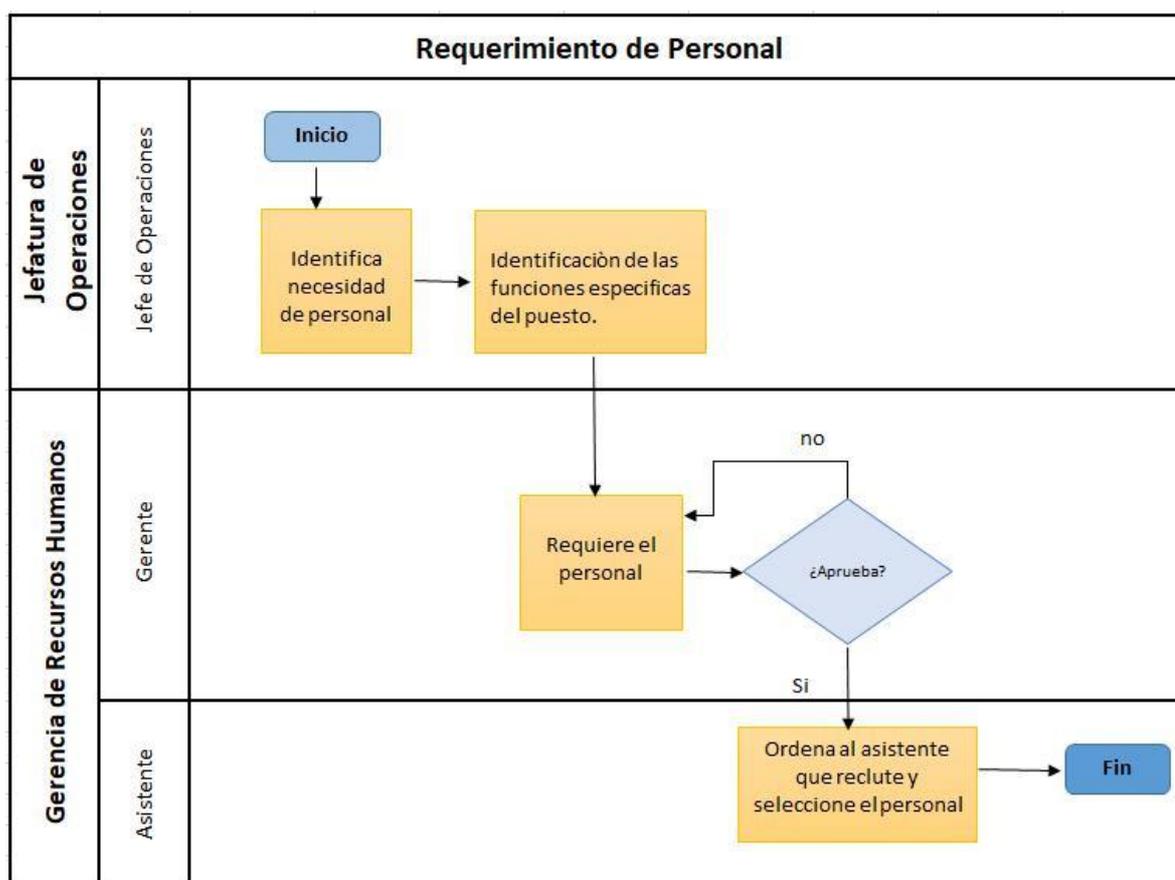
Requerimiento De Personal.

1.- **Primero.** - El área operativa debe tener bien definido para que cliente solicita el personal

2.- **Segundo.** - qué características debe tener el personal como es talla, peso, estudios, capacitaciones y otros.

Como se puede observar de acuerdo al flujo grama mostrado en la figura 11

Figura 11: Requerimiento de Personal



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Reclutamiento y selección de personal.

Para tener atraer a los mejores candidatos y hacer una buena selección de personal se deben seguir los siguientes pasos.

1.- Primero. - Definir que fuentes se usaran para el reclutamiento de personal

2.- Segundo. - Recepción, análisis de currículos y preselección de personal; en la preselección de los postulantes se debe tener en cuenta.

- a. Experiencia laboral, comprobada
- b. Antecedentes, policiales, penales
- c. Referencias personales
- d. Grado de instrucción
- e. Pretensiones salariales

Después de haber tratado todos los puntos anteriores se da a conocer a los postulantes la siguiente información:

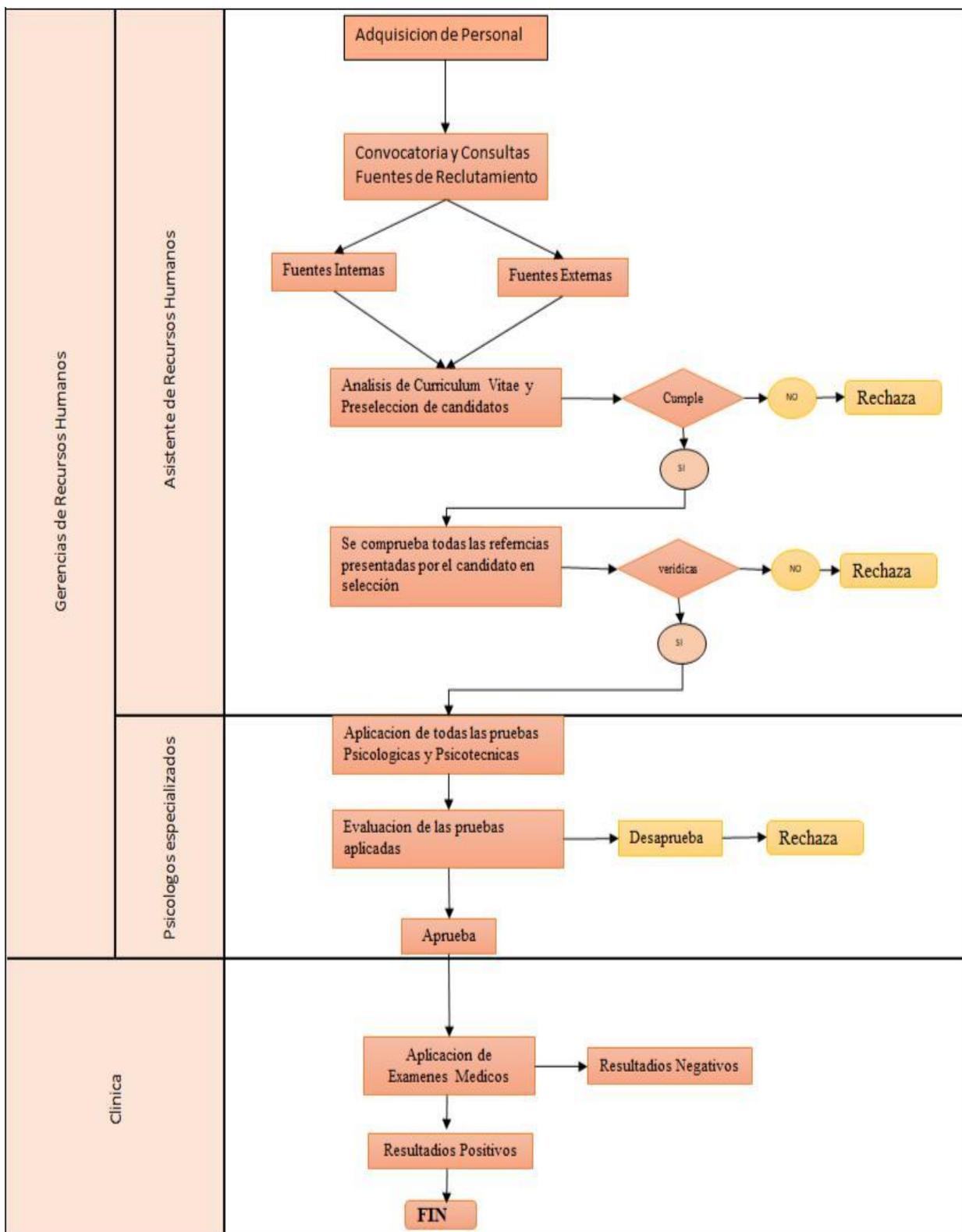
- a. Giro del negocio
- b. Horario laboral (12 hrs)
- c. Turno (día y noche)
- d. Política de sueldos
 - a. Remuneración Mínima
 - b. Horas extras las 2 primeras al (25%) y las restantes (35%)
 - c. Asignación familiar
 - d. Bono de movilidad
- e. Régimen laboral de la empresa, inscrita en el Registro Nacional Micro y Pequeñas empresas (REMYPE) según Numero de Registro

0001253321-2013, por lo tanto, el trabajador tiene derecho a los siguientes beneficios.

- a. Estar afiliados en el régimen contributivo de ESSALUD
 - b. Asegurados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP/ONP), o al Sistema Privado de Pensiones (AFP)
 - c. Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
 - d. Descanso de 24 hrs.
 - e. Indemnización por despido arbitrario 20 remuneración diarias por cada año de trabajo con un máximo de 120.
 - f. CTS medio sueldo por cada año de trabajo (mayo y noviembre)
 - g. Vacaciones (15 días)
 - h. Gratificación medio sueldo en Julio y medio sueldo en diciembre
 - i. SCTR
- 2. Tercero.** - Aplicación de pruebas psicológicas y psicotécnicas por un especialista
- 3. Cuarta.** - Selección de las pruebas los que aprueban y desaproveban
- 4. Quinto.** - Toma de exámenes médicos tal como lo estipula la ley 29783 y su reglamento DS 005-2012-TR.

Tal como lo muestra la figura 12

Figura 12: Reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Contratación de personal

1.- Primero. - El futuro trabajador pasa a una entrevista con el gerente de RRHH, donde se los puntos a desarrollar son:

2.- Segundo. - Se elabora el contrato y se firma por triplicado

3.- Tercero. - Se ingresa al T-REGISTRO y se hace firmar el alta al trabajador

4.- Cuarto. - Entrega de uniforme por parte de logística de acuerdo al puesto que va a cubrir

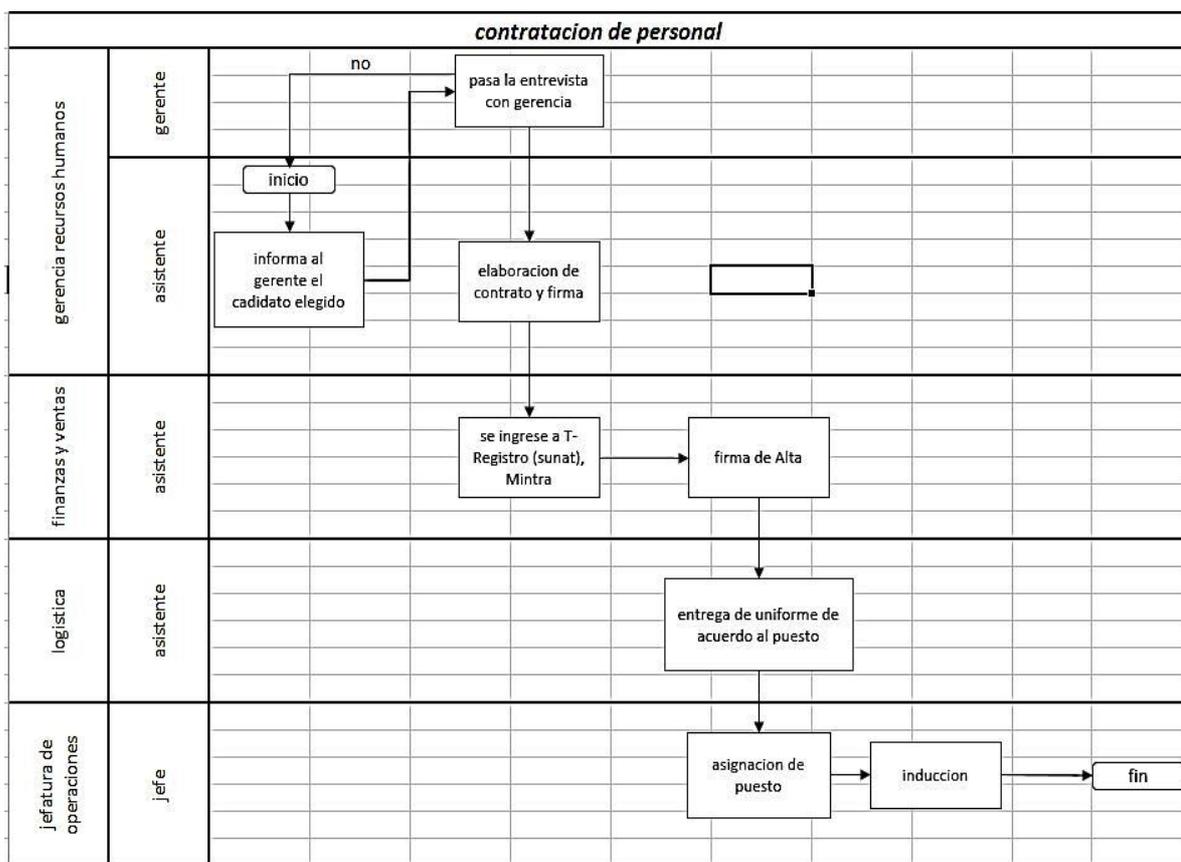
5.- Quinto. - Inducción del servicio y del puesto donde debe cubrir

Figura 13: Programa de Inducción

INDUCCION HOMBRE NUEVO					
INDUCCIONES	Responsable	Duración (min)	Metodología		Examen
			Exposición		
1	Política de Fortaleza Security Group	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
2	Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
3	Planilla IRO - IRA en los puestos de vigilancia	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
4	Gestión de residuos sólidos	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
5	Reporte de Condiciones Inseguras y Emergencias	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
6	Control de Acceso	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X
7	Reglamento Interno del Trabajo	Supervisor Fortaleza Capacitador	- 15	X	X

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación

Figura 14: flujo grama de contratación de personal



Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Curso de Instrucción para personal de Seguridad Privada

El curso de Instrucción para el personal de seguridad privada, tiene que ser dictado por un instructor autorizado directamente por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), este curso es un requisito indispensable para obtener el Carnet de Sucamec y el personal este mejor preparado para el servicio.

	INDUCCIONES	Responsable	Duración (min)	Metodología	
				Exposición	Examen
1	Curso Sucamec	<i>Instructor</i>	1920	X	X

Sistema de capacitación

Debido al giro de su negocio la empresa debería contar con un área de capacitación o por lo menos cubrir esta función, para que el personal destinado al servicio de seguridad se encuentre apropiadamente entrenado en temas relacionados a la naturaleza de su trabajo. Por lo tanto, un programa de capacitación al personal debería tener los siguientes contenidos:

Lucha contra incendios y desastres, dictado por un oficial de la Compañía General de Bomberos del Perú, para que puedan los vigilantes eventualmente mitigar determinadas contingencias que se puedan presentar.

Primeros auxilios, a cargo de un médico especialista en urgencias, para que los vigilantes estén preparados para atender situaciones de accidente que se produzcan dentro de su ámbito de trabajo.

Manejo de tecnología de seguridad, entre otros temas, para que tengan mayores posibilidades de realizar una labor eficiente.

Este programa de capacitación se debe dictar a todo el personal semestralmente para que nuestro personal este altamente capacitado y preparado para cualquier eventualidad.

Es necesario relevar mediante el siguiente cuadro, los temas que se deberán incluir en la capacitación del personal.

Figura 15: Componentes

COMPONENTES			
TEMARIO	METODOLOGIA		DURACIÓN UNIDAD DE MEDIDA: JORNADA DIARIA
	TEORICA	PRACTICA	
SEGURIDAD PRIVADA	30 %	70 %	1 JORNADA
LUCHA CONTRA INCENDIOS	30 %	70 %	1 JORNADA
PRIMEROS AUXILIOS	40 %	60 %	1 JORNADA
MANEJO DE TECNOLGIA DE SEGURIDAD	40 %	60 %	1 JORNADA
DURACION TOTAL			4 DIAS

Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

Programa de incentivos

Dentro de todas las empresas es muy importante tener un programa de incentivos, que motiven al personal a seguir cumpliendo y se identifique con la empresa.

- Se deben entregar bonos como recompensas al personal que cumpla con sus funciones de acuerdo a la evaluación que se aplique
- Entregar incentivos por puntualidad, honestidad y desempeño
- Entregar un presente por cumpleaños
- Premiar al mejor trabajador del mes
- Promover un buen clima laboral. - Se debe promover un clima de

colaboración, empoderamiento en el trabajo

- Convenio con clínicas oftalmológicas y descuentos por planilla.

Cuadro de actividades

Quizá la diferencia de una empresa a otra en la búsqueda y mantenimiento del personal idóneo, se encuentre en el nivel de profesionalismo con que se asume la gestión de recursos humanos, de allí la necesidad de llevar a cabo eficazmente las actividades señaladas en la Figura

Figura 16: programa de capacitación

Actividades	Explicación
Requerimiento de personal	Al requerir el personal se debe tener el perfil del puesto detallado por cliente y por funciones
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Preselección de personal • Comprobación de referencias • Aplicación de pruebas psicológicas (contratación psicólogo) • Aplicación de exámenes médicos)
Contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el gerente • Firma de contrato • Alta t-registro • Entrega de uniforme • Inducción
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad privada

	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra incendios • Primeros auxilios • Manejo de tecnología
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos • Presentes • Premios • Convenios

Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

De otro lado, en determinadas empresas de diferente giro o sector se tiene mucho escrúpulo en el momento de presupuestar los proyectos de mejora, porque generalmente los presupuestos asignados se valoran como gastos. No existe nada más lejos de la verdad, lo cierto es que presupuestar egresos orientados al desarrollo del personal no se debe valorar como un gasto sino como una inversión. El tema muchas veces no pasa por la inversión económica sino por la propuesta técnica, es decir, si es que se han elaborado con la suficiente solidez técnica y profesional para que se constituya en un éxito o en un fracaso. En la Figura 20, se señalan los costos de las actividades programadas.

Figura 17: Costos de actividades mensuales

Actividades	Costos Mensuales
Requerimiento de personal	S/ 50.00
Reclutamiento y selección de personal	S/ 2,800.00
Contratación de personal	S/ 200.00
Capacitación	S/ 2,500.00
Incentivos	S/ 2,000.00
TOTAL	S/ 7,550.00

Fuente: Elaboración propia basada en la Investigación

CONCLUSIONES

1. Se pudo corroborar que existen cambios que se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017. También se pudo identificar cuáles son los cambios más importantes que se deben implementar.
2. Se ha podido corroborar que existe la necesidad de desarrollar una serie de cambios en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Asimismo, se pudo identificar cuáles son los cambios más importantes que se requieren realizar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación, para que la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC., experimente una mejora significativa en sus resultados.
3. Se ha podido constatar que es necesario implementar un conjunto de cambios en el sistema de capacitación de personal. De igual modo, se pudo determinar cuáles son los cambios más relevantes que se requieren realizar en el sistema de capacitación de personal – con prioridad en el proceso de instrucción del personal para que la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC., desarrolle una mejora cualitativa en la atención a los clientes y a los usuarios.

4. Se ha podido determinar que se requiere desarrollar cambios en el programa de recompensas del personal. También, se pudo identificar cuáles son los cambios más relevantes que se requieren realizar en el proceso de recompensas del personal para mejorar que la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC.

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones establecidas en el presente trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Los cambios que se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO son: actualizar el manual de descripción de puestos, rediseñar el proceso de reclutamiento y selección y contratación de personal, ampliar contenido de información el proceso de inducción del personal, implementar un sistema de capacitación y recompensas del personal.
2. En el proceso de reclutamiento, selección y contratación se deberán mejorar los criterios y procesos. Como criterio básico se deberá tomar como referencia un perfil ocupacional que sea el reflejo de una descripción de puesto técnicamente elaborada y periódicamente actualizada; otro criterio importante será tomar en consideración el alineamiento de valores del candidato con los de la empresa. Se deben revisar y mejorar predictores o técnicas de evaluación más acordes a la realidad de los puestos que se seleccionan, entre otros aspectos a considerar. Para lo cual se recomienda contratar a un psicólogo organizacional que realice esta labor y apoye a otras funciones inherentes a su profesión.
3. En la gestión de la capacitación del personal donde la mayor concentración de actividades deberá estar orientada a tener a los mejores agentes de seguridad del mercado, es recomendable

implementar ciertos cambios en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, el mismo que deberá ser un estudio técnicamente validado; así como la ampliación de los contenidos temáticos en el proceso de instrucción de vigilantes, donde se deberán incluir temas como: seguridad privada; lucha contra incendios y desastres; primeros auxilios; manejo de tecnología de seguridad.

4. En el proceso de recompensas de personal se recomiendan cambios relacionados básicamente a la retención del mismo, aplicando métodos de recompensas como son bonos, incentivos, presentes (cumpleaños), premios (al mejor trabajador) y generando un buen clima laboral para que el personal se sienta identificado con la empresa.

REFERENCIAS

LIBROS

Forma Básica

- Alles, Martha A. (2015). Cuestiones sobre Gestión de Personas. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de recursos Humanos. Buenos Aires: Granica S.A.
- Berry, L., Bennet, C., & Brown, C. (1989). Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Madrid Diaz Santos
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Zeithmal, Valerie, A., & Bitner, M. J. (2009). Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. País: México: McGraw-Hill/inter Americana de México
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Camisón Cesar, Cruz, S. & González. T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid (España): Pearson Educación, S.A
- Cottle, David W. (1991). El servicio Centrado en el Cliente. Madrid (España). Diaz De Santos S.A.

Libro en versión Electrónica

- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de Recursos Humanos. Madrid: McGraw-Hill.
Recuperado de <https://www.casadellibro.com>

PUBLICACIONES PERIÓDICAS**Artículo en versión electrónica**

- Canós Darós, L., Santandreu Mascarell, C., Maheut, J. P., & Valero Herrero, M. (2012). Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
[9/https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16495/PolíticasRecursosHumanos.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16495/PolíticasRecursosHumanos.pdf?sequence=1)

TESIS

- Escobar G., J. P., Moreno M., I. C., & Roldán M., M. (2013). Talento Humano: El Factor Clave del Servicio (Tesis de grado) Universidad de Medellín – Medellín.
- Montoya Mejillones, E. V. (2013). Gestión del talento humano y la calidad de servicio del Centro de Salud Área 1 de Santa Elena año 2013 (Tesis de grado) Universidad Estatal Península de Santa Elena - La Libertad – Perú.
- Osorio Álvarez, J. (2015). Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en el Minimarket Adonay del Distrito de Andahuaylas – 2015 (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas -

Andahuaylas – Perú

- Pérez Pintado, G. G. (2014). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.
- Serrano Chicana, A. S., & Gonzales Nieves, D. C. (2015). Propuesta de Mejora de la Gestión de Recursos Humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo, 2014. Chiclayo (tesis grado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo – Perú.
- Ríos Henríquez, M. E. (2014). Gestión de recursos humanos, para mejorar la calidad de servicio en una Empresa Hotelera ciudad de Huamachuco. Trujillo (tesis de Grado): Universidad Nacional de Trujillo- Perú

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título De La Investigación: Propuesta de gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, Surco, 2017.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	
Problema general		
¿Qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?	Identificar qué cambios se deben producir en la gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.	La investigación se sustenta en el propósito de conocer cuáles son los aspectos que limitan la buena calidad en el servicio y no hacen cumplir con las expectativas de los clientes. Mediante esta investigación se busca conocer con mayor detalle cómo se siente el personal trabajando para la empresa y cómo ve a sus líderes. Así mismo pretende proponer mejoras en la gestión de recursos humanos en la, selección, inducción, capacitación y contratación del personal, Mediante esta investigación se recomienda nuevos procesos a los altos directivos lo cual conlleve al mejoramiento de la calidad del servicio
Problemas Específicos	Objetivos específicos	
¿Qué cambios en el proceso de captación, selección y contratación de personal se deben efectuar para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?	Determinar qué cambios en el proceso de captación, selección y contratación de personal se deben efectuar para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017	
¿Qué cambios en el sistema de capacitación de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?	Identificar qué cambios en el sistema de capacitación de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.	
¿Qué cambios en el programa de recompensas de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017?	Determinar qué cambios en el programa de recompensas de personal se deben realizar, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Fortaleza Security Group SAC, SURCO, 2017.	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Método y técnicas
Cualitativo	No experimental	Descriptiva

Anexo 2: Ficha RUC



FICHA RUC : 20545412447
FORTALEZA SECURITY GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -
FORTALEZA SECURITY GROUP_S.A.C.

Número de Transacción : 328796182
 CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social : FORTALEZA SECURITY GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -
 : FORTALEZA SECURITY GROUP_S.A.C.
Tipo de Contribuyente : 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción : 24/10/2011
Fecha de Inicio de Actividades : 24/10/2011
Estado del Contribuyente : ACTIVO
Dependencia SUNAT : 0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO
Emisor electrónico desde : -
Comprobantes electrónicos : -

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial : -
Tipo de Representación : -
Actividad Económica Principal : 8010 - ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA
Actividad Económica Secundaria 1 : 74996 - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP.
Actividad Económica Secundaria 2 : -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL
Sistema de Contabilidad : MANUAL
Código de Profesión / Oficio : -
Actividad de Comercio Exterior : **SIN ACTIVIDAD**
Número Fax : -
Teléfono Fijo 1 : 1 - 2640277
Teléfono Fijo 2 : -
Teléfono Móvil 1 : 1 - 994043012
Teléfono Móvil 2 : 1 - 946047516
Correo Electrónico 1 : ortacon_sac@hotmail.com
Correo Electrónico 2 : ortaconsac@gmail.com

Domicilio Fiscal

Actividad Economica : 8010 - ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA
Departamento : LIMA
Provincia : LIMA
Distrito : SANTIAGO DE SURCO
Tipo y Nombre Zona : URB. LA VIRREYNA
Tipo y Nombre Vía : AV. SURCO
Nro : 638
Km : -
Mz : -
Lote : -
Dpto : 401
Interior : -
Otras Referencias : MANZANA F LOTE 5
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : PROPIO

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP : 06/10/2011
Número de Partida Registral : 12741788
Tomo/Ficha : -
Folio : -
Asiento : -
Origen del Capital : NACIONAL
País de Origen del Capital : -

Registro de Tributos Afectos

Tributo	Afecto desde	Exoneración
---------	--------------	-------------

		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	24/10/2011	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/06/2012	-	-	-
RENTA STA. CATEG. RETENCIONES	01/06/2012	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2017	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/06/2012	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/06/2012	-	-	-

Representantes Legales

Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -08140040	MERCADO GARCIA LUIS MIGUEL Dirección RES. SALAVERRY BL. 17 . Dpto 102	GERENTE GENERAL Ubigeo LIMA LIMA JESUS MARIA	14/05/1959 Teléfono 15 - -	06/10/2011 Correo -	-

Otras Personas Vinculadas

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09455931	BERRIOS MEDINA GUILLERMO RAMIRO Dirección	SOCIO Ubigeo	22/10/1957 Teléfono	06/10/2011	- Correo	6.140000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43291266	CALDERON TORRES FERNANDO ALBERTO Dirección	SOCIO Ubigeo	05/07/1959 Teléfono	06/10/2011	- Correo	3.070000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43327761	DIAZ BELAOCHAGA PEDRO CARLOS Dirección	SOCIO Ubigeo	13/12/1955 Teléfono	06/10/2011	- Correo	3.070000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -44793051	HURTADO MORENO RONALD AUGUSTO Dirección	SOCIO Ubigeo	04/01/1988 Teléfono	06/10/2011	- Correo	3.070000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43330837	LINARES BERNEDO JUAN LUIS Dirección	SOCIO Ubigeo	08/02/1957 Teléfono	06/10/2011	- Correo	6.140000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09274580	MAVILA MENDOZA DE REYES EWEST LOURDES MARIA Dirección	SOCIO Ubigeo	20/02/1967 Teléfono	06/10/2011	- Correo	68.310000000 -
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -08140040	MERCADO GARCIA LUIS MIGUEL Dirección	SOCIO Ubigeo	14/05/1959 Teléfono	06/10/2011	- Correo	3.070000000 -
DOC. NACIONAL DE	MERINO ROJAS JULIO CESAR Dirección	SOCIO Ubigeo	05/02/1944 Teléfono	06/10/2011	- Correo	3.070000000 -

IDENTIDAD -40488622	---	---	-			
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43245477	PABON SALAS DANIEL ALFONSO	SOCIO	09/03/1955	06/10/2011	-	1.230000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43738653	RODRIGUEZ OBANDO RODOLFO GENARO	SOCIO	17/08/1957	06/10/2011	-	6.140000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -09306343	SULCA LOAYZA MARIA NIEVES	SOCIO	05/08/1938	06/10/2011	-	3.070000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43791459	VELARDE BUSTAMANTE GUIDO RAFAEL	SOCIO	14/10/1986	06/10/2011	-	3.070000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -70251441	ZUÑIGA CHIRINOS JESUS VICTOR ANTONIO	SOCIO	12/10/1988	06/10/2011	-	1.540000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono		Correo	
	---	---	---		-	

Importante

Descentralización de Servicios : Hemos puesto a su disposición los Centros de Servicios al Contribuyente, ubicados en los siguientes distritos : Callao, Lima Cercado, Comas, San Isidro, San Martín, y Santa Anita, donde podrá realizar sus Trámites o Consultas con mayor rapidez y comodidad

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

La SUNAT podrá confirmar el domicilio fiscal de los inscritos

DEPENDENCIA SUNAT

Anexo 3: Autorización de REMYPE



REGISTRO NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

REMYPE

ACREDITACIÓN

RUC N° : 20545412447

Razón Social : FORTALEZA SECURITY GROUP SOCIEDAD ANONIMA
CERRADA - FORTALEZA SECURITY GROUP_S.A.C.

Actividad Económica (*) : ACTIVIDADES DE SERVICIO DE SISTEMAS DE
SEGURIDAD

CIU (*) : 8020

Domicilio : AV. SURCO URB. LA VIRREYNA 638 DPTO. 401
(MANZANA F LOTE 5) LIMA LIMA SANTIAGO DE

Distrito : SANTIAGO DE SURCO

Provincia : LIMA

Departamento : LIMA

Gerente General : LUIS MIGUEL MERCADO GARCIA

Representante Legal : LUIS MIGUEL MERCADO GARCIA

Queda Acreditada como : PEQUEÑA EMPRESA

Número de Registro - Solicitud de Inscripción 0001253321-2013

Fecha de presentación - Solicitud de Inscripción REMYPE: 05/09/2013

(*) CIU v3 : 74927

(*) Actividad Económica v3 : ACTIV. DE INVESTIGACION Y SEGURIDAD.

Esta acreditación es en base a la declaración jurada realizada en el sistema virtual del REMYPE por la empresa acreditada, la misma que se encuentra sujeta a una fiscalización posterior por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo. En caso de comprobar fraude o falsedad en la declaración presentada por la empresa acreditada, la Autoridad Administrativa de Trabajo procederá a declarar nulo el registro. Asimismo, si la conducta se adecua a los supuestos delitos contra la fe pública del Código Penal; este será comunicada al Ministerio Público para que interponga la acción penal correspondiente, de conformidad con el Art. 32° de la Ley N° 27444.

La fecha de expedición de la Constancia de Acreditación al REMYPE, tiene efectos retroactivos a la fecha de presentación de la solicitud para la inscripción en el REMYPE, a efectos de acceder a los beneficios de las Micro y Pequeñas Empresas.

Fecha de Expedición : 10/09/2013

Codigo Nro. 187417

Impreso el 22/08/2018 18.45.43

www.mintra.gob.pe

Av. Salaverry 665
Jesus Maria
T: (511) 630-600

Anexo 4: Directivos



Anexo 5: Vigilancia en Centros Comerciales



Anexo 6: Vigilancia Club de Playas



Anexo 7: Obras de Construcción y Condominios



Anexo 8: Almacenes

